

MASTEROPPGAVE

Emnekode: BE 323E

Navn på kandidater: Steinar Schrøder, Torkel Segrem

Giftige Ansatte.

Dato: 2. desember, 2016

Totalt antall sider: 107

Abstract.

Toxic employees can wreak havoc on a work place, - by making the working environment so difficult that colleagues call in sick and sometimes even quit. This translates into a negative financial impact for companies unfortunate enough to have such employees.

Although this topic has been the subject of research especially in North America, no Norwegian studies have yet been undertaken. Hence we devoted our master`s thesis to this subject, and we wanted to find out:

- *Whether the topic of toxicity in persons was a debated issue among employers.
- * Whether there were any concerted efforts to screen and weed out persons with toxic personalities during the recruitment process.
- * How private- and public enterprises dealt with toxic employees.

Through a qualitative study we interviewed managers in both public- and private sector, and our impression was that the term "toxic employee" was unknown to most, - however, an accompanying description of toxic behavior, brought recognizing nods.

There did not seem to be any conscious attitude or policy to screen job applicants for toxicity in their personalities. Larger companies and public enterprises hiring top leaders, utilized personality tests with skilled interviewers and hence were able to evaluate applicants professionally, but smaller businesses mostly relied upon the gut feeling of their manager as to whom would be hired.

As for how already employed toxic persons were dealt with - we found that colleagues - whether private - or publicly employed - avoided confronting the troublemakers, and also seldom reported them.

However, when so was done, action in private sector was swift, - since they depend on productivity to meet revenue targets, troublesome employees soon found themselves out on the street.

In public sector, where money was of secondary concern, the accent was on counseling and workplace relocation rather than outright firing.

The use of golden handshakes to resolve difficult personel matters was in use in both sectors, but mostly in public enterprises.

Forord.

Denne master oppgaven er avslutningen på et 3 års erfaringsbasert Master of Business Administration studium ved Nord Universitet.

Vi har hatt stor glede og nytte av å jobbe i tospann, da synergien av ulike, men komplementære ferdigheter har vært nyttig og konstruktiv, samt at til tider forskjellige synspunkter har vært kilden til meget givende og fruktbare diskusjoner om forskjellige deler av vårt tema.

Vi er våre informanter en stor takk skyldig, - for at de midt i travle hverdager lot oss legge beslag på deres tid for våre forskningsintervju. Uten dere - ingen oppgave.

Videre ønsker vi å takke vår veileder Professor Jon - Arild Johannessen for nyttige råd og tips.

Samtidig vil vi takke postdoktor stipendiat Krister Salamonsen for verdifull støtte da vi skulle sette oss inn i programmet NVivo, - med hans effektive innføring slapp vi timer med instruksjonsvideoer og manualer.

Vi vil også takke Professor Geir Arne Sørnes for gode innspill om relevante artikler.

Vi er godt voksne menn som har vært i arbeidslivet i flere tiår, og det har vært givende å få studere og få en akademisk vinkling på våre opplevelser fra arbeidslivet. Vi har nikket gjenkjennende under forelesninger, vi har hatt noen "a ha" opplevelser og vi har hatt gleden av å få et metaperspektiv på ting vi har opplevd på arbeidsplassene.

Når vi nå er ved veis ende, er vi glade og takknemlige over 3 fine år ved Campus Helgeland, og måtte flere - etter år i yrkeslivet - benytte seg av denne flotte studiemuligheten.

Mo i Rana, 2. desember 2016.

Steinar Schrøder

Torkel Segrem

Sammendrag.

Giftige ansatte er et forholdsvis nytt begrep her til lands, men temaet er vel kjent i Nord Amerika hvor en studie i 2015 fra Harvard Universitetet satte en forbausende høy kostpris på konsekvensene av slike medarbeidere. Slike personer skader nemlig både arbeidsmiljøet og bedriften ved å forsure forholdet kollegaer i mellom så mye at både sykemeldinger og oppsigelser kommer. Problemet utvides dermed fra å være et arbeidsmiljøproblem til å bli en negativ økonomisk faktor som kan være alvorlig, særlig for små bedrifter.

Det har ikke vært gjort noen forskning på giftige ansatte her til lands, - selv om relaterte temaer som mobbing og konfliktbehandling på arbeidsplassen både har vært forsket på og omtalt i fagtidsskrifter innen økonomi og ledelse.

Vi valgte dermed å forske på temaet i vår master oppgave, og i en kvalitativ ramme intervjuet vi ledere som foresto rekruttering og/eller personal behandling innenfor både offentlige - og private virksomheter.

Vi ønsket å finne ut:

- * Hvorvidt temaet "giftige ansatte" var et bevisst tema blant arbeidsgivere.
- * Om det eksisterte en bevisst holdning til å sile ut giftige personer ved nyrekruttering.
- * Hvordan giftige ansatte ble håndtert i offentlige - og private virksomheter.

Da bruken av adjektivet "giftig" i forbindelse med ansatte er forholdsvis ny, var det givetvis nesten ingen gjenkjennende respons på om begrepet. Imidlertid, hjulpet av en beskrivende forklaring med eksempler på hva giftig oppførsel innebar, ble det mange gjenkjennende nikk, - dette hadde informantene sett hos noen personer.

Hva gjaldt rekruttering var det ingen som kjente til at det å unngå slike personer ved nyansettelser var noe tema. Vel brukte større bedrifter og offisiell sektor ved lederrekrutteringer sine HR ressurser eller leide inn ekstern rekrutteringskompetanse, men for de små bedriftene, var leders magesfølelse det viktigste rekrutteringsverktøyet.

Ledere i denne kategorien erkjente da også vanskelighetene med å kunne avdekke uheldige personlighetstrekk hos jobb kandidater, og mange mente det var umulig, - grunnet manglende rekrutteringskompetanse.

Hva gjaldt håndtering av giftige ansatte, så vi både likheter, men også et tydelig skille mellom privat- og offentlige virksomheter.

Likheten besto i at kollegaer i begge sektorene utviste en unnvikende holdning i forhold til å konfrontere giftige ansatte og få oppfylte arbeidsmiljølovens varslingsplikt i å varsle om dårlige psykososiale forhold på jobben.

Når leder først ble varslet, sa oss informantdata følgende:

I privat sektor - som er avhengig av at produksjons- og markedsmål blir møtt - var det kort vei på gata for ansatte som representerte en trussel mot både arbeidsmiljø og bedrift. Formelle, prosessuelle steg ble fulgt, men en ikke-tolererende holdning var tydelig.

I offisiell sektor derimot, var det en annen tilnærming. Uten presserende økonomiske krav, kunne her giftige ansatte bli veiledet og coachet i stor grad med omplassering internt i virksomheten som aktivt brukt virkemiddel.

Holdningen var å unngå rettssaker om personalforhold så langt råd var, og vi oppfattet av informantintervju, at sektorens transparente forhold grunnet offentlighetsloven, her var en faktor. Mulig negativ medieomtale var ikke ønskelig.

Økonomiske incentiv for å få en rask og stille avslutning på problematiske arbeidsforhold ble mye brukt i offisiell sektor, men til dels også i privat sektor.

Mens vi så at mindre tiltak kunne foreslås angående en tilnærming av offentlig- og privat sektors måte å håndtere giftige ansatte på, var det på rekrutteringsområdet at behovet for et paradigmeskift i tenkning syntes påkrevd, - at de i Norge overveiende små bedrifter må avløse sine sjefers magefølelse som rekrutteringsverktøy, til fordel for metodiske tester og kompetente intervjuere.

Innholdsfortegnelse

Abstract.	i
Forord.	ii
Sammendrag.	iii
Innholdsfortegnelse	v
Oversikt over tabeller og figurer.	vi
1.0 Innledning.....	1
1.1. Problemstilling.	3
1.2. Avgrensing.	4
1.3 Begrepsavklaring, - giftige ansatte.	4
1.4 Pekepinn på norske forhold.....	9
2.0 Litteraturgjennomgang.	12
3.0 Metodologi.	18
3.1 Grounded Theory.	20
3.3 Intervjumetode.	22
3.4 Informanter.	25
3.5 Kritikk.	26
3.6 Etikk.	28
4.0 Analytisk tilnæringsmetode.	31
4.1 Analyse.....	34
4.2 Rekruttering.....	35
4.3 Håndtering.....	44
5.0 Drøfting	59
5.1 Rekruttering.....	60
5.2 Håndtering.....	71
6.0 Sammendrag.....	86
6.1 Konklusjon.	86
6.2 Fra patogenese til salutogenese, - foreslåtte tiltak.....	91
6.3 Veien videre.	95
Litteraturliste	96

Oversikt over tabeller og figurer.

Tabeller:

1. Arbeidsmiljø blant sysselsatte i alderen 18-66 år, tall fra SSB	10
2. Demografi på informanter	26
3. Håndtering av giftige ansatte i privat og offentlig sektor	55
4. Særtrekk ved U.S.A. sammenlignet med Norge	75
5. Bedrifter etter størrelse i Norge, Nordland og Rana kommune	88

Figurer:

1. Inndeling av ansatte etter engasjement og kompetanse	7
2. Den hermeneutiske sirkel.	31
3. Bruk av rekrutteringsverktøy etter type virksomhet.	39
4. Oversikt over håndteringsmåter for giftige ansatte	58
5. Oversikt over bruk av rekrutteringsverktøy	64
6. Saksgang ved rekruttering etter type virksomhet	69
7. Aktuelle lover for forskjellige typer ansatte	78
8. Stillingsvern for statlige tjenestemenn	80
9. Bronfenbrenners økologiske modell.	83

1.0 Innledning

Supermann hadde hva en virkelig kunne beskrive som et vellykket enkeltpersonsforetak, - han avverget naturkatastrofer, hjalp mennesker i nød, stoppet bankran og avverget større kriminelle handlinger, - alt med solide, svarte tall i det samfunnsøkonomiske regnskapet.

Imidlertid var det en negativ faktor som kunne forrykke driftsresultatene i hans virksomhet, - og det var hverken Økokrim eller Skatteetaten, men noe enda verre: Kryptonitt!

Stoffet svekket Supermann så mye at hverken balansert målstyring, gode prosjektforberedelser eller glimrende arbeidsmoral hjalp, - han kunne rett og slett ikke oppfylle sine resultatmål.

I denne oppgaven skal vi se på en høyst levende form av stoffet kryptonitt som faktisk finnes på mange arbeidsplasser og som også kan forårsake kvantifiserbare, røde tall i regnskapet. Vi snakker da om såkalte "giftige ansatte," - toxic workers - som ved sin oppførsel svekker og til og med lammer sin arbeidsplass.(Housman & Minor, 2015). Den amerikanske organisasjonsforskeren Robert Bitting har gitt følgende malende beskrivelse av denne menneskelige avarten av kryptonitt:

"Just as kryptonite saps Superman of all his superpowers, a "toxic employee" can sap the energy right out of your company."(Bitting, 2014)

Mens Supermann kunne unngå kryptonitt ved å skygge unna situasjoner der han kunne bli utsatt for angrep, er det straks verre på våre arbeidsplasser, da vi ikke vet hvem som er jobbens kryptonitt før vi er under angrep. Vi kan kose snakke en dag med en slik giftig ansatt, for så neste dag få en virtuell dolk i ryggen, - i form av baksnakking, sladder og usanne rykter. Glatt sjarme avløses av aggressiv uhøflighet på en slik uforutsigbar måte at usikkerhet og frustrasjon blir resultatet.

Det er i tillegg vanskelig å unngå dem, for slike kollegaer representerer en daglig tilstedeværelse og er dessuten ganske vanskelig å bli kvitt. Grunnen er at giftige ansatte ofte er faglig dyktige medarbeidere som gjør jobben til sine sjefers fulle tilfredsstillelse og derved sitter trygt i stolen da de "leverer varene."(Housman & Minor, 2015).

Selv om både forsker Biting og vår barndoms helt Supermann forholder seg til nord - amerikanske forhold, er fenomenet giftige ansatte et globalt tema som vi nok ikke er forskånet fra i Norge. Forskerinteresse om psykososialt arbeidsmiljø er imidlertid først blitt vekket de siste tiår og begrepet "giftige ansatte" er temmelig nytt her til lands slik at bevisstgjøringen av problemet ennå er gryende.

I norske media har mest bare fagtidsskrifter som Ledernytt, Magma og Kapital beskrevet arbeidsmiljøproblemer forårsaket av slike personer. De store avisene og radio/tv har knapt behandlet temaet som et universelt fenomen, men har i stedet hatt salgsfremmende sensasjonsoppslag vedrørende personfikserte anklager om synlige toppsjefers påstått krenkende - eller negative lederstil.

I 2015 kom imidlertid en tysk bok og en kvantitativ, amerikansk forskningsrapport som alle omhandlet temaet "toxic employees" fra en økonomisk vinkling, og med det ærverdige Harvard universitetet bak rapporten, ble resultatet internasjonale oppslag ikke bare i fagblad, men også i generelle medier, - inkludert norske.(Schuler – Lubienetzki, 2015 og Housman & Minor, 2015).

Vinklingen på temaet ble her spisset fra å omhandle et generelt tema som arbeidsmiljø, til å sette en oppsiktsvekkende prislapp på konsekvensene av uakseptabel adferd ikke bare av toppledere, men av alle ansatte.

Og da rapportene anslo årlige skadevirkninger i U.S.A. til nesten US\$ 13000 per "toxic employee" og til samlet 10 milliarder euro i Tyskland, vokste også problemet fra å være en ren vantrivselsfaktor og hodepine for ledere og ansatte, til å representere potensielt urovekkende signifikante tall for en liten- til mellomstor bedrift, - med andre ord, arbeidsplasser kunne komme i fare.(Ibid.)

Med denne aktualiserende omtale, økte bevisstgjøringen av trusselen giftige ansatte representerer mot både arbeidsplasser og arbeidsmiljø, og med de nevnte rapporters kvantifisering av problemet, øker også virksomheters incentiv for å gjøre noe med det.

I tillegg aktualiserer vår tids stigende arbeidsledighet og noe mørke, makroøkonomiske prognoser saken ytterligere og vi vil derfor sette søkelyset på hvorvidt temaet giftige ansatte er på dagsordenen hos arbeidsgivere på Helgeland - vår region i Norge - og hvis så, om tiltak vurderes.

Hvis stigende bevissthet og kunnskap kan bidra til at virksomheter får et pro - aktivt forhold til det, kan forhåpentligvis de omtalte negative økonomiske konsekvensene reduseres og

arbeidsmiljøet forbedres, - med økt produktivitet og mer jobbglede som resultat. Vi håper at vårt beskjedne bidrag i form av denne oppgaven, kan bidra i så måte.

1.1. Problemstilling.

Vi mener det er to vesentlige spørsmål som bør avklares hva gjelder giftige ansatte:

1. Hvorvidt virksomheter har en bevisst holdning til å oppdage potensielle giftige personer ved rekruttering og derigjennom unngå å ansette dem.
2. Hvordan virksomheter håndterer allerede ansatte giftige personer, og om det er forskjeller i handlemåten mellom privat og offentlig sektor. Hvis så, er vi interessert i om dette kan relateres til bedriftsøkonomiske vinklinger,- eventuell påvirkning av fagforeninger.

Hva angår spørsmål nr. 1, ser vi at forskning har avdekket noen personlighetstrekk som går igjen hos mennesker som karakteriseres som giftige, men det er ennå ikke utviklet metoder som a priori kan definere en person som giftig eller som med sikkerhet kan forutsi at en person med tendenser i slik retning, faktisk også vil utvikle dem. (Brenner, 2016).

Dermed må de få indikatorene som finnes, brukes sammen med eksisterende, relevante personlighetstester.

Med vår økonomi bakgrunn, skal vi ikke gå inn på spesifikke tester, bare forske på i hvilken grad vanlige virksomheter er selve problemstillingen bevisst ved rekrutterings- og intervjuprosessen og i hvilken grad metodiske intervjuverktøy brukes.

Hva gjelder spørsmål 2, er vi spesielt interessert i mulige forskjeller mellom private - og offentlige virksomheters håndtering av allerede ansatte personer som har vist seg å være giftige. Spiller eksempelvis lønnsomhetsbetraktninger inn i større grad på privat side og spiller fagforeninger noen rolle i de to sektorene?

Dessuten, i avveiningen mellom

*å coache en vanskelig person inn i mer akseptable oppførselsrammer,

*å dysse ned forholdet,

*eller å regelrett si personen opp,

kan vi se noen skillelinjer som går mellom privat- og offentlig sektor, eller mellom kunnskaps- og teknologi - baserte virksomheter?

1.2. Avgrensing.

Å utføre en nasjonal, kvantitativ undersøkelse a la Harvard undersøkelsen i U.S.A., hadde vært interessant, da mulige regionale forskjeller i bevisstheten og holdningen til gifte ansatte hadde kunnet blitt avdekket. En matrise hvor i tillegg offentlig- versus privat virksomhet så vel som type produksjon – teknologisk versus kunnskap – hadde inngått, ville gitt et godt, nyansert bilde av forholdene i Norge.

Imidlertid er dette et ønskemål som nok er utenfor rekkevidde til de to oppgaveforfatterne.

Vi er begge i vanlige jobber og med innleveringsmål (av jobbhensyn) primo desember 2016, og med arbeidssted og bopel på Helgeland, vil vi måtte begrense oss, både forskningsmessig og geografisk til vår region.

Tid og logistikk spiller inn, og for vårt valg av en kvalitativ basert undersøkelse, er også nærhet til kilder en viktig faktor. Vi vil dog gjennomføre intervjuer med to informanter bosatt på Østlandet, men dette har vært mulig i vår ferie.

En ytterligere form for avgrensing, er vårt valg av informanter. Giftige ansatte kan jo være både ledere, mellomledere og vanlige ansatte.

Å basere vår forskning på kjente toppledere som blir beskyldt for å være giftige, hadde kanskje gitt spennende lesning. Imidlertid er ikke forholdene på dette nivået alltid transparente, - ofte blir det fremforhandlet såkalte golden handshakes der en ”stille” fratreden belønnes med en sjenerøs, diskret sluttpakke. Da blir partene enige om ikke å si noe til media, fasaden holdes utad, og følgelig blir det også vanskelig å kvantifisere skadene.

Det er imidlertid på golvplanet at de aggregerte skadevirkningene er størst grunnet giftige ansatte, og dette fremkommer av det før nevnte Harvard studiet. Derfor vil vi i denne studien konsentrere oss om ledere som har generelt personalansvar hva gjelder rekruttering og oppfølging – vanligvis mellomledere - da de fungerer som ”port vakter” inn mot arbeidsplassen og dessuten ofte får delegert ansvar med å ta tak i arbeidsmiljømessige problemer. For å komplettere bildet nasjonalt, vil vi også intervju en person på ledernivå i en landsdekkende arbeidsgiver organisasjon, for å finne ut om lokale forskningsdata samsvarer med eventuelle nasjonale trender, - i den grad slikt kan påvises.

1.3 Begrepsavklaring, - giftige ansatte.

Vi har hittil bare gitt små hint om hva giftige ansatte er, - men desto mer om hva vi ønsker å finne ut vedrørende dem. Siden begrepet som nevnt er ganske nytt og noe ukjent i Norge, skal

vi nå prøve å gi en mer utfyllende forklaring på hva giftighet i personer egentlig innebærer og hvilke konsekvenser ansatte med slike personlighetstrekk har for virksomhetene.

Den amerikanske forfatteren John M. Green har følgende introduksjon:

“Toxic people attach themselves like cinder blocks tied to your ankles, and then invite you for a swim in their poisoned waters.”

(Green, 2014).

Denne malende beskrivelse av effekten av giftige personer peker på to viktige fakta:

A. Giftighet - som aktiv faktor - er skadelig og kan medføre alvorlige konsekvenser for den enkelte.

B. Giftighet forurensrer miljøet rundt, og har uheldige ringvirkninger.

Selv har vi tatt utgangspunkt i den før nevnte Harvard undersøkelsen når vi har gitt våre forskningsinformanter følgende definisjon:

En giftig ansatt kan medføre skade både på virksomhet og på andre ansatte,

og med følgende utdypning:

Giftige ansatte:

Slike ansatte næres på konflikter, aggressiv adferd, regelrytteri, baksnakking og negativitet.

De er uforutsigbare i oppførsel og selvrettferdiggjørende i sin oppførsel. Diskusjoner med dem utvikler seg ofte til konfrontasjoner, der de fører en aggressiv, avbrytende kommunikasjonsstil.

For kollegaer blir giftige ansatte en stadig eksploderende kinaputt i deres midte, som skaper usikkerhet og frustrasjon med baksnakk, harde utsagn og uforutsigbare angrep.

De skader arbeidsmiljøet og bedriften, men siden de vanligvis er kunnskapsrike og produktive medarbeidere, beholder de ofte jobben. (Fra vår begrepsdefinisjon gitt til samtlige informanter før intervjuene).

For å benytte en mer teoretisk vinkling, vil vi her sitere professor Linda Lai (BI), som introduserer det i denne sammenheng relevante psykologiske begrepet narsissisme:

"For narsissisten er andre mennesker først og fremst statister og midler til å nå egne mål.

Narsissister nedvurderer andre og er lite interessert i deres oppfatninger. Narsissister som

opplever nederlag og får kritikk, reagerer derfor ofte med sinne, bortforklaringer og anklager andre. Problemene oppstår når narsissismen blir så sterk at behovene for makt, kontroll og beundring fra andre tar kontroll,"(Lai, 2015).

Som en forsterkende og også forverrende faktor hevder flere forskere at slike personlighetsegenskaper er medfødt og at forbindelsen videre til psykopati synes å være en forventet utvikling.

(Gregory et. al 2006 og Fardal 2006)

En giftig person med slike trekk, har derved en meget avslappet holdning til respekten, ansvaret og verdigheten til sine medmennesker, og dette synes å være forankret i mangel på emosjonell- og sosial kompetanse. De oppfatter ikke sin negative effekt på omgivelsene, men vurderer heller egen oppførsel etter sine taktiske mål.

Å forandre en giftig persons oppførsel er derfor vanskelig, - da de mangler både selv -innsikt og evnen til erkjennelse av personlige, negative trekk.(Hare & Neumann, 2008) Salutogenesisk coaching med tanke på å frembringe positivitet, har følgelig sjelden noen effekt. (Antonovski, 1979).

I en grobunn av konflikter, aggresjon, baksnakking og negativitet, fungerer de giftige personene som personlige misantroper med psykopatiske trekk.

De hogger hoder til frokost en dag, for så å skru på sjarmen neste dag, slik at en aldri vet når neste stikk kommer fra dem.

Imidlertid har de et visst stillingsvern da de ofte etterlater et inntrykk hos sine sjefer av å være faglige dyktige. (Housman & Minor 2015)

I forhold til hvordan slike personer inngår i arbeidsstokken, kan følgende fremstilling av Steve Scott fra det australske National College of Business være illustrerende:

<p>A:</p> <p>MYE KOMPETANSE</p> <p>LITE ENGASJEMENT.</p> <p>Stor andel av toxic employees.</p> <p>Kan virke negative, kritiske fordømmende, konfliktlystne.</p>	<p>B:</p> <p>MYE KOMPETANSE</p> <p>MYE ENGASJEMENT.</p> <p>"Mønstermedarbeideren."</p> <p>Kan virke positiv og inspirerende på miljøet, hvis sosial- og emosjonell intelligens utfyller bildet.</p>
<p>C;</p> <p>LAV KOMPETANSE</p> <p>LITE ENGASJEMENT.</p> <p>Kan være lite synlige og kan også virke demotiverende gjennom passiv- og kanskje apatisk adferd.</p>	<p>D:</p> <p>MYE ENGASJEMENT</p> <p>LAV KOMPETANSE.</p> <p>Kan virke inspirerende hvis engasjementet utnyttes til selvledende læring, der de ved å strekk seg kan vise gruppe C at det nytter.</p>

Figur 1: Inndeling av ansatte etter engasjement og kompetanse.

(<https://youtube.be/7WzIbbNRelk>)

Forholdet mellom kompetanse og engasjement er i denne modellen avgjørende for hvordan arbeidsmiljøet påvirkes, og gruppe A har altså nødvendig kompetanse, men engasjerer seg i - for arbeidsplassen - negative aktiviteter i stedet for å bidra med positivitet.

I denne gruppen finner vi også de som uten et fungerende Freudiansk super ego lar sine impulser fritt råde og derved forgifte miljøet, - toxic employees.

De virker nedbrytende på arbeidsmiljøet, da en vedvarende negativ holdning til alt og alle koblet med en narsissistisk selvrettferdighet, resulterer i diskusjoner som ofte utarter seg til konfrontative krangler. I tillegg kommer en aggressiv, avbrytende kommunikasjonsstil koblet med bastante adjektiver og høye utropstegn.

Arbeidsmiljøet blir forgiftet og benevnelsen "toxic employees" betyr ikke bare at disse forsurer og forstyrrer, men også stjeler tid og energi fra sine kollegaer, da de stadig må forholde seg til de giftiges utspill.(Bergland, 2013).

Som nevnt har gruppe A ansatte tilstrekkelig med kompetanse, men det er holdninger det skorter på:

1. Arbeidsplassen: Her identifisering med- og lojalitet til arbeidsplassen. Mangel på begge, i det en tilhørighetsbinding kunne ha produsert et mer empatisk forhold til både sted og mennesker.

2. Kollegaer: Relasjonell binding. Igjen, en åpenbar mangel på sosial- og emosjonell binding til øvrige ansatte, - da en konfronterende - og aggressiv stil preger forholdet.

3. Arbeidsoppgaver: Arbeid blir nok utført, men uten videre engasjement eller dedikasjon. Energi som kunne vært brukt til å forbedre utføring av arbeid i form av effektivitet og produktivitet, blir i stedet brukt til å krangle, baksnakke og å vise sin påståtte omnipotens.

Vi vil hevde at blant disse 3 punktene, er punkt 2 - de ansattes holdninger til hverandre - det viktigste, og vår erfaring fra offentlige virksomheter, er at coaching og positivt lederskap kommer til kort. Og er det dessuten rimelig å stjele av oppfølgingstiden for det store flertall ansatte til fordel for en liten andel "toxic employees?"

Vel kan vi drøfte arbeidsgivers oppfølgingsansvar og implikasjonene av avtalen om inkluderende arbeidsliv, men utbytteforholdet preges i negativ forstand av at kanskje flerårig psykoanalyse må til - for å sette det på spissen - for i det hele tatt å få til en konstruktiv dialog med de giftige.

Kompleksiteten i en giftig persons psyke ligger nok utenfor vårt emne- og kompetanseområde, men for ytterligere å belyse alvoret i konsekvensene av giftig adferd, tar vi med den svenske psykologen Peter Jonasons beskrivelse.

Han tar i bruk begrepet Den Mørke Triaden for å få til en karakteristikk, og dette er et uttrykk som innebærer at en "giftig" person er influert av slike destruktive elementer som før nevnte:

*Narsissisme:

Som betyr mangel på empati, kritikkløs selvdyrking, egoisme og tendenser til stormannsgalskap.

Dessuten:

*Macchiavellanisme:

Som medfører en hang til å manipulere og utnytte andre uten moralske skrupler og dertil en hang til å lure medmennesker til egen nytte uten egne grenser, og :

*Psykopati:

Som vil si å være følelsesmessig avstumpet, uten medfølelse, anti-sosial og uten anger eller impulskontroll.

I tillegg kommer at slike personer ofte har en utviklet analytisk intelligens slik at de kan "lese" andre mennesker, deres sinnstilstand og derav behov, men at deres emosjonelle intelligens ikke reagerer på de signaler som gis, slik at empati, for ikke å snakke om sympati, totalt uteblir. I stedet utnytter de sin kunnen til egennyttige - og kanskje skadelige formål uten noen skrupler.

I sum skaper slike personer uro, frustrasjon, angst og fluktønsker hos sine kollegaer. (Jonason, Slomski & Partyka, 2011).

Dette siste er da også noe av grunnen til at fenomenet koster store penger, i det frustrerte medarbeidere heller sier opp enn å holde ut med giftige ansatte på jobben. (Applebaum & Girard, 2007). Den påfølgende utlysings-, rekrutterings- og intervjuprosessen i tillegg til temporært produksjonstap som blir en konsekvens av å erstatte de som slutter, koster både tid og penger for virksomheten. Dessuten kommer at for alle ansatte går mye tid med til konfliktløsning og konfliktbearbeiding i stedet for til produktivt arbeid. (Housman & Minor, 2015).

Disse aggregerte skadevirkningene er nettopp hva de før omtalte forskningsrapportene synliggjør og tallfester, og når den allerede nevnte tyske undersøkelsen setter årlige utgifter til 10 milliarder i Tyskland og en annen 9 år gammel forskningsrapport hevder 200 billioner dollar årlig for hele Nord Amerika, er dette tall som langt overgår enhver oppfinnsom bruk av posten "ekstraordinære utgifter" i årsrapporten (Applebaum & Girard, 2007).

Løsningen på kort sikt synes - for de andre ansatte - å holde avstand til de giftige, og så er det opp til ledelsen å bruke transaksjonsverktøy for enten å påse at de giftige holder seg til reglene og oppfyller eventuelle pålegg, eller å initiere en formell prosess mot dem med sikte på avskjedigelse/frivillig oppsigelse.

1.4 Pekepinn på norske forhold.

Forfatterne av denne oppgaven har jobbet i både offentlige - som private virksomheter, og det er vår erfaring at giftige ansatte finnes i varierende antall og med varierende slagkraft på de fleste arbeidsplasser vi har vært innom her til lands.

Som nevnt finnes det ikke forskning som dokumenterer og analyserer graden av giftig oppførsel på norske arbeidsplasser, imidlertid, om vi ser på det vi godt kan anse som bestanddeler av giftig adferd - trakassering, mobbing og uakseptabel oppførsel, - da finner vi tydelige spor både innen forskning og fra medieomtale.

En god kilde er Statistisk Sentralbyrås periodiske levekårsundersøkelser, der kvantitativ forskning viser hvordan norsk arbeidsmiljø oppfattes av de ansatte:

Tabell 1: Arbeidsmiljø blant sysselsatte i alderen 18-66 år.

	1993	2003	2013
Opplever dårlig forhold mellom ansatte og ledelse, ofte eller av og til, ansatte	42%	32%	31%
Utsatt for plaging eller erting av arbeidskamerater, et par ganger i mnd. eller mer.	3%	2%	2%

(SSB, Levekårsundersøkelsen, 2013)

Som tallene viser, har det vært en markant tilbakegang i opplevd, upassende oppførsel ansatte i mellom, men det forekommer ennå i stort antall, og ledere er sterkt involvert.

Mens Harvard undersøkelsen satte en prislapp på giftige ansatte i form av uheldige konsekvenser, tallfester ikke SSB de økonomiske virkningene av dårlig arbeidsmiljø generelt. Imidlertid kan en nylig avsluttet konflikt ved NRKs lisensavdeling i Mo i Rana, gi en pekepinn om summene som til og med bare en giftig person kan forårsake.

Avdelingslederen der ble ansett for i lengre tid å ha hatt slik problematisk adferd mot sine kollegaer at Arbeidstilsynet i en rapport uttalte:

"Situasjonen har forverret seg over tid og vi vil beskrive arbeidsmiljøet ved NRK Lisensavdelingen som giftig, og til stor skade for medarbeidere, tillitsvalgte og NRK."
(Finansavisen, 2016)

I følge en artikkel i bladet Kapital, var tidvis hele 13 % av medarbeiderne ved avdelingen sykemeldt, - angivelig grunnet arbeidsmiljøet. (Ibid.)

NRK prøvde å løse saken ved å hyre inn en psykologspesialist kjent for å kunne håndtere nettopp slike saker, og til kr. 30.000 i dags honorar ble han og de ansatte samlet på et hotell for å gjøre et forsøk.

Etter 5 dager på hotell med kr. 170.000 til psykologen alene, var fremdeles ingen endelig løsning i sikte og videre eskalering skjedde. Saken ble avsluttet ved at lederen fikk en

sluttpakke på kr. 700.000 mot å gå av frivillig, og totalkostnadene - inkludert produktivitetstap grunnet unormalt høyt sykefravær, tid forbrukt på konfliktløsning, innleie av ekstern psykolog bistand, hotellsamling samt sluttpakke - beløp seg til et syvsifret beløp. (Hegnar, 2016).

Når en synlig toppleders adferd forårsaker en slik situasjon, blir det givetvis overskrifter i aviser og generell mediestøy, men opplysninger fra Arbeidslivstelefonen indikerer at uomtalte konflikter og vanskelige medmenneskelige forhold på norske arbeidsplasser, også i høy grad omfatter hele arbeidsstokken.

Arbeidslivstelefonen sorterer under Helse- og Sosialdepartementet, blir driftet av veiledere fra organisasjonen Mental Helse og ved at de besvarer anrop fra arbeidstagere som ønsker å lufte forskjellige problemstillinger knyttet til sine arbeidsplasser, har de fingeren på pulsen til miljøet i norsk arbeidsliv. Daglig mottar de rundt 10 telefonsamtaler - mest fra vanlige ansatte(ikke-ledere) - hvorav 20 % dreier seg om forhold på arbeidsplassen som omfatter baksnakking, utfrysing, mobbing og uhøflig aggressivitet. - alt bestanddeler av hva vi senere inkluderer i vår definisjon av giftig oppførsel. Over halvparten av disse 20 % omhandler giftig lederadferd, men ca. 6 – 8 % dreier seg om tilstander medarbeiderne i mellom. Slike tilstander beskrives ofte som medførende til sykemeldinger grunnet søvnløshet, depresjoner, tankespinn som forhindrer rasjonell tenkning, og psykosomatiske følelser av utmattelse. Når situasjonen kommer til dette stadiet, er et vanlig råd fra veilederne at arbeidstager kommer seg vekk fra det giftige arbeidsmiljøet og giftige kollegaer og simpelthen sier opp.(Arbeidslivstelefonen, telefonintervju 04.10.2016).

På denne bakgrunnen kan det være nyttig å gjøre et numerisk tankeeksperiment for å synliggjøre interessante mørketall om effekten av giftige personers adferd på norske arbeidsplasser:

Statistisk Sentralbyrå sier at det er rundt 2500.000 sysselsatte i Norge, hvorav 300.000 har lederstillinger, og da vi i denne oppgaven konsentrerer oss om vanlige ansatte(ikke - ledere), sitter vi igjen med ca. 2200.000.(Utdanning.no, 2016)

Siden veilederne på Arbeidslivstelefonen anslår at de tilrår ca. 3 % av de ovennevnte 6 - 8 % plagede ansatte å søke seg vekk fra sin arbeidsplass grunnet utsatt giftig oppførsel, tilsier et konservativt estimat ca. 14 personer i året. Vi må i tillegg anslå at den ganske lite kjente Arbeidslivstelefonen(i følge dem selv) ikke fanger opp alt hva tallene fra arbeidsmiljøundersøkelsen til SSB innebærer av lignende scenarioer, slik at et forsiktig anslag

kan havne på rundt 25 medarbeidere årlig, - som ikke orker å fortsette på sin arbeidsplass grunnet "kryptonitt" på jobben.

Å erstatte en medarbeider innebærer utlysning/annonsering av ledig stilling, rekrutterings/intervjurunder, opplæringstid, temporært tap av produktivitet samt saksbehandlingstid, - slik at kostnader anslås til mellom 0,5 til 1,5 vanlig årslønn. (I følge Dagens Næringsliv, 22.12.2009, informant intervju 08.2016 med bedriftsleder og Hegnar, 2011/05).

Bruker vi den av SSB angitte gjennomsnittslønn i 2015 på kr. 521000 - inkludert sosiale utgifter, tilsier dette 12,5 millioner i året for 25 ansatte(SSB, 2015). I tillegg kommer hva forutgående sykemeldinger og produktivitetstap grunnet medgått tid til konfliktløsning tar, slik at justert for dette, kan vi trygt legge oss på kr. 700.000, - altså 17,5 millioner per år.

For å sette dette tallet i perspektiv, tilsvarer det drift av 35 sykehjemsplasser i året. (Kostra, 2015), og dette er gjennomsnittlig kostnadene for sykehjemsdrift til en mindre kommune. Men utover dette tilkommer de psykiske belastningene for personene som blir rammet og negative ringvirkninger på hele arbeidsmiljøet. I sum blir samfunnets total kostnader forårsaket av giftige personer, langt høyere enn hva tall kan uttrykke, og for en liten nasjon som Norge, gir dette grunn til bekymring.

2.0 Litteraturgjennomgang.

Det er lite internasjonal forskning og faktisk fravær av norsk forskning på temaet giftige ansatte. Vi ser imidlertid at deler av temaet - som mobbing, psykiske konsekvenser for kollegaer, arbeidsgivers håndterings muligheter, psykologisk profilering av de giftige og økonomiske følger for virksomheter - blir behandlet i artikkelform, - delvis også her til lands, og vi skal se på hva som kan være relevant for oss ettersom vi går gjennom resultatene av vår forskning.

For det første vil vi se etter hvordan begrepet "giftige ansatte" er oppstått, og så vil vi se på hvordan forskere har definert begrepet. Deretter er vi interessert i hvordan litteratur har beskrevet konsekvenser av giftige ansatte og hvordan problemet foreslås håndtert.

Siden vi - i mangel på rådende teorier om temaet her til lands - starter med noenlunde blanke "norske" ark, er vi ikke ute etter å finne noen hypoteser som kan validitets testes gjennom vår

forskning, men heller opptatt av å avdekke eventuelle "stabbesteiner" som våre forskningsresultater kan relateres til.

Å bruke adjektivet "giftig" som betegnelse på en arbeidstaker, er av nyere dato, og praksisen kom som en naturlig forlengelse av at betegnelsen først ble brukt om arbeidsplassen i utenlandsk forskning, deretter om ledere og til sist om arbeidstakerne.

Den amerikanske psykologen Henry Harder kom så tidlig som i 1994 ut med en bok som het "The toxic Workplace," og der ble "giftig" benyttet for å beskrive et dysfunksjonalt arbeidsmiljø, - forårsaket av ledere og medarbeidere hvis holdninger og væremåte ble beskrevet av nøyaktig samme adjektiv.(Harder et. al., 1994). Boken er blitt betegnet som en slags bibel for forskning på vanskelige forhold på arbeidsplassen, og er kommet ut i flere, reviderte opplag.

Den amerikanske sosiologen Marcia Whicker ga 2 år etter ut "Toxic leaders," der hun beskrev hvordan en narsissistisk leder stil frakoblet enhver form for støttende empati for sine medarbeidere, kunne vinne en tittel som "the leader from Hell." (Whicker, 1996)

Det kom en rekke artikler i forskjellige fagtidsskrifter om temaer rundt giftige ansatte i årene som fulgte og her er et skjønnsomt utvalg:

- * Hvordan giftige ansatte sørget for at kvaliteten på arbeidsplassens arbeid gikk ned. (Porath & Pearson, 2009)

- * Hvordan giftige ansatte kunne senke kvaliteten på virksomhetens arbeidsklima(Holloway & Kusy, 2014)

- * Hvordan giftige ansatte bare ikke passet inn i arbeidsmiljøet.(Wharton, 2013).

- * How to overcome the 6 most toxic behaviours at work.(Brightman, 2013).

- * Dealing with Toxic Employees. (Corlett, 2011).

- * Do You Have a Secretly Toxic Employee Problem? (Shaw, 2014)

Det som kjennetegner disse artiklene - som mest kommer ut i fagtidsskrift som Modern Psychologist, HR-Examiner, Sociological Review o.l., er at de nok bruker begrepet giftige ansatte (toxic employees), men at det er rene deskriptive analyser av deres væremåte og "oppskrifter" for hvordan en kan hanske med dem og deres oppførsel. En beskrivende merkelapp på dette er praktisk anvendbar populær psykologi.

Skal vi finne litteratur om psyken til en giftig person og hva som konstituerer "giftighet," er det også her en myriade av populær vitenskapelige artikler:

Toxic People: 12 things they do and how to deal with them.(Benoit, 2013).

How to Spot a Toxic Person.(Karen, 2015) .

8 Common Traits of Toxic People.(Brenner, 2016).

9 Signs It's Time to Cut a Toxic Person Out of Your Life.(Morrin, 2015) .

Why Toxic People Drive You Mad. (Albrecht, 2015) .

7 Ways I Used To Be A Toxic Person — And How I Changed My ...(Florio, 2014).

15 Ways to Spot a Toxic Person(eHarmony Advice, 2014).

Toxic People | James Dillard MD.(Dillard, 2014)

The 10 giveaway signs of a toxic person - and how to handle them. (Martin, 2014)

Skal vi komme noe dypere inn i materien, må vi først gå på forskning og bøker om relevante psykologiske begrep, og så se om det finnes noen link opp mot vårt tema.

Eksempelvis finner vi bruk av begrepet "den mørke triaden" nyttig, i det egenskapene narsissisme, psykopati og macchiavellanisme enten nevnes med navn eller beskrives av informantene når de snakker om sine erfaringer med giftige ansatte. Psykologene Delroy Paulhus og Kevin Williams kom opp med dette begrepet i 2002, og deres beskrivelse av hvordan de tre bestanddelene utfyller hverandre, gir en beskrivende og nyttig bakgrunn når giftige personer evalueres.(Paulhus, D. L. & Williams, K. M., 2002).

Psykologiprofessor Peter Jonason kom så i 2009 med en anvendt praktisk bruk av triadebegrepet, i det han konstruerte en test - the Dirty Dozen - hvor han gjennom 12 spørsmål fikk personer til å sammenligne seg med den mørke triadens kjennetegn, - en høy score skulle da indikere høy sannsynlighet for at forsøkspersonene hadde giftige trekk i seg.(Jonason, P., Slomski, S., & Partyka, J. 2012

Jonason - og hans med forskere - undersøkte deretter hvordan personer med personlighetstrekk merket av den mørke triade, manipulerte og hersket med sine kollegaer på jobb, for å oppnå best mulige fordeler for seg selv. Selv om Jonason kommer nær magasinbransjens "how-to" populærpsykologi, har han likevel en så grundig analyse og overbevisende teoretisk bakgrunn for sine hypoteser, at han likevel gir et verdifullt bidrag til

akademisk forskning.

Mens forskere som Harder, Paulhus og de andre nok hadde interessante teorier for det akademiske forskersamfunn, og mens magasiner forsynte markedet med lettvektige populærvitenskapelige artikler om såpeopera lignende tilstander på enkelte arbeidsplasser grunnet giftige medarbeidere, var det først et forsknings verk fra det ærverdige Harvard Universitetet i 2015 som for alvor fikk temaet giftige ansatte opp i generelle media. (Housman & Minor, 2015). Økonomiprofessor Dylan Minor og dataanalytiker Michael Housman gjorde en kvantitativ studie der de ut fra en informantbase på 63000, kunne analysere data om hva informantene hadde nevnt som medførende til giftig oppførsel på arbeidsplassen. De evaluerte giftige ansatte opp mot forskjellige kriterier som faglig kompetanse, narsissisme, hovmod(hybris) og mer, men det som fikk deres akademiske forskningsrapport opp på nyhetsbildet i både aviser og tv, var prislappen de hengte på skadevirkningene av giftige ansatte. På validert, statistisk grunnlag ble årlig utgift per giftig ansatt kvantifisert til U\$ 12800, og de godtgjorde til og med at det var bedriftsøkonomisk mer lønnsomt å unngå ansettelse av til og med bare en giftig person enn å få ansatt en "superstar worker."(Ibid).

"Money speaks," heter et forslitt ordtak, men i lys av oljemarkedets kollaps og dystre økonomiske prognoser, kom det virkelig til sin rett, da ikke bare nord - amerikanske, men også europeiske - og asiatiske media grunnet denne kvantifiseringen kom med store oppslag om temaet.

I Europa fulgte en noe løsere estimert undersøkelse opp saken samme år, der årlige kostnader for tysk næringsliv av giftige ansatte ble satt til 10 millioner euro.(Schuler – Lubientszki, 2015). I kjølvannet av denne undersøkelsen, ble også det kontinentale Europa interessert, og mediegianter som der Spiegel, LeMonde og El Diario fulgte opp med store oppslag.

På norsk side har vi funnet en del artikler - men ingen forskning - om det konkrete temaet giftige ansatte, - kanskje naturlig da de forannevnte forskningsrapportene først i 2015 lanserte en bred introduksjon av begrepet giftighet relatert til forhold i arbeidslivet.

Imidlertid er mobbing og trakassering brukte forskningstema, og begge inngår i definisjonen av hva giftige personer viser av oppførsel. Bruker vi slike uttrykk heller enn begrepet "giftighet," finner vi en god del forskning foretatt av professor Ståle Einarsen fra Sosialpsykologisk Institutt ved Universitetet i Bergen. Sammen med varierende med

forfattere har han utgitt en rad med forskningsrapporter om arbeidsmiljø og den første skrev han så tidlig som i 1991: Einarsen, S., & Raknes, B. I. "Mobbing i arbeidslivet. En undersøkelse av forekomst og helsemessige konsekvenser av mobbing på norske arbeidsplasser."

I senere utgivelser fra bl.a. 1994, 1996, 1997, 1999, 2001, 2003, 2005, 2007, 2009, har Einarsen og andre forskere jevnlig presentert forskningsresultater rundt fenomenet mobbing i norsk arbeidsliv, og foruten å peke på det faktum at forekomsten av slik oppførsel er blitt mer enn halvert på de siste 25 år(Einarsen, 2007), er også følgende tema diskutert:

- * Utstøting av arbeidslivet som følge av mobbing.(Einarsen et.al., 1999).
- * Psykosomatiske følger for den mobbede.(Matthiesen & Einarsen, 2001).
- * Leder stil versus dårlig arbeidsmiljø (Skogstad & Einarsen, 2002).
- * Sammenhengen mellom type jobb(akademisk/manuelt) og mobbing.(Agervold & Mikkelsen, 2004).
- * Femininitet i den norske psyken versus forekomst av mobbing. (Einarsen et. al., 2009).

Mens Ståle Einarsen synes å være the Grand Ole Man i Norge når det gjelder formell, akademisk forskning på mobbing, har vi også andre kilder til statistikk og kommentarer rundt arbeidsmiljø. Statistisk Sentralbyrås årlige levekårsundersøkelser omfatter målinger på arbeidsmiljø og herunder forekomst av mobbing på arbeidsplassen. Så har vi Arbeidstilsynets rapporter om forhold på arbeidsplassen i lys av arbeidsmiljølovens krav, - hvor kriteriet om et godt psykososialt arbeidsmiljø inngår. (Aml., §4-3).

Videre har vi Arbeidslivstelefonen, - som årlig rapporterer om sine inntrykk av det psykososiale miljøet basert på de telefonsamtalene de får fra arbeidstakere som søker råd og veiledning.

Men som vi har påvist i amerikanske media, er det også en god del mer populærvitenskapelige artikler for både web og generelle media skrevet av ymse forfattere - både fagfolk og journalister - om saker relatert til arbeidsmiljø. og siden Harvard undersøkelsen kom i 2015, begynner også begrepet "giftige ansatte" å komme som overskrift.

Et lite knippe:

- * "Slik er den kvinnelige psykopaten. (Olsen & Bergland, 2014).
- *Hvordan kan jeg håndtere giftige medarbeidere? (Andy - notmywar.com , 2016).
- *Slik takler du umotiverte ansatte. (Bristøl, 2009).
- *Mange ledere har seg selv å takke for umotiverte ansatte. (Wiig, 2015).
- *Hva gjør jeg med den ansatte som er roten til all konflikt. (Bergland & Wullum, 2013).
- * Leder coach; Slik takler du vanskelige personer. (Evjen, 2014).
- * Konflikter på arbeidsplassen. (Andresen, 2015).
- * Slik sparker du slappfiskene. (Moe, 2008).
- *Konflikter på jobben skaper sykefravær. (Segtnan, 2014).
- *Konflikter på arbeidsplassen gjør deg utbrent. (Vinsrygg, 2003).
- * Personkonflikter dominerer i kunnskapsbedrifter. (Amelio, 2013).

Som vi så av amerikanske artikler, er de norske også mye i populær "how-to" stil. En uheldig situasjon beskrives, og så kommer ofte en oppskrift på 5 - 6 steg for å løse saken.

Selv om dette kan oppleves som lettbente skriverier, er det dog verd å legge merke til at konsulenter fra rekrutteringsbyrå, arbeidsretts jurister, organisasjonspsykologer og næringslivs journalister ofte står bak, og da gir egentlig artiklene en representativ fremstilling av rådende holdninger i Norge av innflytelsesrike grupper.

Vi har tidligere beskrevet vår grounded theory guru Kathy Charmaz sin post -modernistiske holdning til forskning, og i den forbindelse anser vi ovennevnte litteratur som nyttige bidrag til oppfattelsen av våre egen for forestillinger.

3.0 Metodologi.

Som i en domino teori, er vårt valg av metodologi et resultat av vår ontologiske - og derav epistemologiske holdning til forskningstemaet.

På bakgrunn av hva nøytrale kilder som Statistisk Sentralbyrå og Arbeidslivstelefonen har funnet ut, er det validerte grunner til å anta at det daglig er konflikter på norske arbeidsplasser som skyldes trakassering, mobbing, aggressivitet og generell uakseptabel adferd kollegaer i mellom, - i sum, giftig adferd.

Arv versus miljø debatten har blomstret i anstrengelsene på å finne hovedgrunnene til giftig oppførsel mennesker i mellom, og den debatten vil nok fortsette. For det finnes psykologisk forskning som vektlegger medfødte - og vanskelig foranderlige personlighetstrekk som hovedsakelig bestemmende for psykopatisk adferd, samtidig som miljømessige faktorer som dårlig ledelse, utdanning og unnvikende holdning fra omverdenen blir hevdet å være utslagsgivende katalysatorer av andre.

Imidlertid, i sum er det ikke en vedtatt sannhet hva angår grunnen til giftig oppførsel, og i så måte blir vår ontologiske oppfatning av fenomenet relativt, - det finnes flere plausible "sannheter" og vi opplever realitetene gjennom våre erfaringer og vår opplevelse.

Dette gir seg utslag i vår forskningsmessige holdning, i det vi ikke kan undersøke personlige erfaringer og inntrykk i et laboratorium, - vi må ut på arbeidsplassene og gjennom dybdeintervju få tak i hva våre informanter har opplevd fenomenologisk. Vi er ute etter deres opplevde historiefortelling, og gjennom denne subjektive tilnærmingen er det emisk epistemologi som blir vårt utgangspunkt for å velge en forskningsramme basert på relativistisk ontologi.

Denne teoretiske analysen av vår forskning tilsier kvalitativ forskning som vårt verktøy og vi lar den norske sosiologen Olav Dalland grunngi vårt valg gjennom sin beskrivelse av kvalitativ metode, - som den best egnet til å fange opp og analysere "...karaktertrekk og egenskaper som karakteriserer fenomener, heller enn meninger og opplevelser som lar seg tallfeste." (Dalland, 2007, s. 84,85). Og det er jo nettopp dette som betegner vårt studium av norske arbeidsplassers mer eller mindre bevisste holdning til giftige ansatte.

I tillegg kommer den nevnte mangel på forskning og derav rådende teorier inn i bildet, i det våre undersøkelser kan gi grunnlag for å fremsette hypoteser, og da er vi inne på en sidegren til kvalitativ forskning som kalles grounded theory. (Johannessen et.al., 2011).

Siden vi velger å legge en fenomenologisk mal til grunn for vår datainnhenting, synes også her vår egen leder bakgrunn å kunne være til hjelp i etnometodologisk forstand, i det vi med en ervervet forforståelse av lederrollen, lettere kan forstå den fagsjargong og ”stammespråk” som ledere mer eller mindre ubevisst benytter i jobbsammenheng. (Alvesson & Skoldberg, 2008, side 169).

Skal vi forklare dette ut fra Alvesson og Skoldbergs aksiom ”zu den Sachen selbst,” mener vi dessuten at vår egen erfaring med å behandle personalsaker, kan bidra til å forklare eventuelle oppfattede divergenser mellom ”in vivo” gjengivelser av respondenters svar i intervjuer sammenlignet med hva ”in vitro” beskrivelser samt utsagn fra litteratur skulle si.(Alveson & Skoldberg 1994). Dette vil også kunne være en positiv faktor for å få frem formelle teorier som samsvarer med ”den Sachen selbst.”(Ibid).

Som tidligere nevnt, er temaet ”giftige ansatte” ikke akkurat mettet med autoritative verk skrevet av tungvektene innen forskningsverdenen, og i hvert fall ikke fra en bedriftsøkonomisk eller samfunnsøkonomisk vinkling. Vel hadde vi kunnet hoppet inn i psykiatriens verden og undersøkt forskning på dysfunksjonelle tendenser som narsissisme, macchiavellanisme og psykopati, men siden vi er økonomi- og ledelses studenter, hadde vi faglig tatt oss vann godt over hodet.

Dertil kommer at selv om internasjonal forskning har berørt temaet, finner vi i Norge overhodet ingen tegn til formell forskerinteresse. Vi finner spredte artikler i fagtidsskrifter og web fora som E24 og Hognar Media, og de omhandler giftige ansatte både fra organisasjonpsykologens og juristens ståsted, og da ut fra flere anvendbare metoder for å hankses med dem eller å bli kvitt dem. Symptomatisk er det i så henseende at mens juristene stort sett beskriver måten å bygge en arbeidsrettslig holdbar oppsigelsessak, spriker psykologene/sosionomene i sine råd, - fra endeløs forståelse og terapi, via hjelp til modifisering av giftig oppførsel (med tidsfrister), til regelrett å samarbeide med juristene for å bli kvitt de giftige så fort som mulig.

I sum mener vi at et relativt ontologisk ståsted er et brukbart utgangspunkt for vår forskning.

3.1 Grounded Theory.

Det er altså fravær av overordnede, styrende teorier om vårt tema, ut fra hva litteraturgjennomgangen viser oss.. I lys av fjorårets før omtalte Harvard undersøkelse som satte en høyst aktualiserende og foruroligende prislapp på problemet, vil vi på bakgrunn av de substantive fakta som måtte komme ut av våre forskningsintervju, se om konseptualiseringer kan danne grunnlaget for formell grounded teori.(Glaser & Strauss, 1967).

Prosessen er her godt beskrevet:

”Grounded theory helps the researcher more from a description of what is happening to an understanding of the process by which it is happening.”(Strauss & Corbin 1998a).

Begrepet ”grounded theory” ble først lansert av forskerne Barney Glaser og Anselm Strauss i 1967, men siden 1992(offisielt) har forskerduoen delt seg i synet på hva som er den mest gangbare metode. Senere har etterfølgende forsker generasjoner ytterligere forgrenet seg i hva som hevdes å være "the holy grail" hva gjelder forskningsprosedyrer for å finne grounded theory, og vi skal her kort belyse muligheter og begrunne vårt eget valg.

Glaser har – som postpositivist – holdt seg til den originale oppskriften, der data snakker for seg selv i en ontologisk og epistemologisk ramme og der teorier kan fremstå mest som klarsyn ut av en tåke. Her er forskeren en distansert observatør der egen erkjennelsesevne er den eneste kritiske faktor, - a la Kants ”Weltanschauung.”(Schjelderup & Winsnes, 1962).

Glaser og Strauss ville etter hvert ha en mer konkret og håndfast tilnærming til hvordan teorier skulle oppstå, og ut fra en kvantitativ analytisk vinkling søkte han sammen med sin nye makker Julie Corbin å konstruere en mer stringent, formalistisk analyseprosedyre som de mente ville sikre større validitet.

Det avgjørende skille blir derved det prosessuelle: Fremstår teorier – som i Glaser og Strauss verden – ut av datamengden som Fugl Fønix(givetvis satt på spissen!), eller blir de på Strauss/Corbin måten konstruert av forsker sammen med informant på en systematisk måte?

Her blir vårt utgangspunkt Strauss og Corbins analytiske filosofi som beskrevet i deres bok ”Grounded Theory” av 1998(Strauss & Corbin, 1998). Der nedtones forskjellene mellom Glaser og Strauss, og det synes som at en type forsonende ”best practice” innstilling råder.

Spesifikke fordeler av Strauss/Corbin metoden for oss er:

1. Som ferske forskere blir vi hjulpet av en konkret og detaljert analyseprosedyre.
2. Vår forforståelse/erfaring kan aktivt anvendes.
3. Vi kan konstruktivt bearbeide data og prøve ut teorier, heller enn å vente på at de skal tre frem for oss.

I sum er denne fremgangsmåten mer systematisk og konkret enn Glasers, og vi føler at den kompensere for vår antagelig manglende forskerintuisjon og erkjennelsesviten, - som begge synes å være en essensiell forutsetning hos Glaser.

Vi vil imidlertid gjøre noen avsteg fra Strauss/Corbins forskningsfilosofi som gjennom et strengt analyseregime søker å komme så nær en realistisk ontologi som mulig og søker å minimalisere effekter av forskerens forforståelse.

Her finner vi den amerikanske sosiologen Kathy Charmaz - forøvrig en tidligere elev av Strauss - sin tilnærming mer overbevisende, i det hun erkjenner det ekstremt vanskelige i å nullstille en forskers tilnærming på emisk vis, - frigjort fra enhver forforståelse eller personlig erfaring. Oppgaveforfatterne har begge jobbet som ledere med personalansvar, - vi har hatt med giftige ansatte å gjøre, og vi har måttet ta tak i giftig oppførsel på arbeidsplassen. Å legge slike erfaringer på hyllen når vi forsker på nettopp giftig oppførsel på arbeidsplassen, mener vi er umulig. Selv om vi prøver, vil vår erfaringsbakgrunn uansett farge våre inntrykk, og slik finner vi Charmaz sin konstruktivistiske erkjennelse logisk for vår egen oppfatning av vår tilnærming.

Et ytterligere avsteg fra Strauss/Corbin, er deres søken etter "en" sannhet på kvasi -kvantitativ måte. Vi har mer tro på en relativistisk ontologi, i det ikke bare vår konstruktivistiske tilnærming, men også elementer fra symbolsk interaksjonisme og vår tids sosiopolitiske - og historiske kontekst spiller en rolle. Det kan være flere veier til "sannhetens Rom."

Dette bringer oss til vårt siste avsteg fra Strauss/Corbin, som hovedsakelig fremhever induksjon i forbindelse med grounded theory. Ordet induksjon betyr at en ut fra erfaringer drar slutninger om hvordan ting henger sammen, og vi kan sammenligne det med begrepet inferens, som betyr at en ut fra gitte premisser eller opplysninger når en konklusjon. Begge begrepene er tautologiske, - noe som innebærer at innlysende slutninger dras av empiriske generaliseringer, men sier ikke noe om underliggende strukturer og mekanismer. (Qualitative research methods, 2003).

I forhold til å komme opp med ny teori som går lenger enn å forsterke innlysende fakta, vil vi heller legge begrepet abduksjon til grunn for vår hypotesegenerering, enn induksjon. Nyere forskningskommentarer påpeker da også på en revisjonistisk, abduktiv omfortolkning av grounded theory (Lincoln & Denzin, 2011).

Abduksjon innebærer at flere veier åpner seg enn ren induksjon, - en kan begynne med å se om data samsvarer med teori, eller å se om teori samsvarer med data, og i begge tilfeller søke fortolkninger og forklaringer på observerte fenomen, heller enn avledete generaliseringer.

Charles Peirce – abduksjonsbegrepets far – beskriver det slik: “abduction is the process of forming explanatory hypotheses. It is the only logical operation which introduces any new idea” (Douven, 2011).

Her er det forskerens ”mindfulness” som kommer i fokus, der økt vilje til å nærme seg et problem fra flere vinklinger og hypoteser gir rom for generering av ny kunnskap og nye teorier.

I vår forskning vil vi derfor benytte oss av de analytiske verktøy som finnes, men samtidig holde oss kognitivt åpne for at det kan være mange veier til Rom, - eller som Aristoteles uttrykte det i definisjonen av apagoge – abduksjonens opprinnelse: “.. knowledge extending means of inferencing.” (Apogee journal, 2015).

3.3 Intervjumetode.

De norske forskerne Kvale og Brinkmann (2009) fremhever halv strukturerte intervju som en nyttig måte å få frem ”beskrivelser av intervjupersonens livsverden med henblikk på fortolkning av meningen med de fenomener som blir beskrevet” (Ibid s. 325). Samtaleformen kan fremstå som uskyldig hverdagslig, men hensikten er å få frem fenomenologisk nyttig informasjon.

Hvordan kan vi så skape en givende stemning for kommunikasjon?

Et konstruktivt utgangspunkt med basis i vår egen leder bakgrunn, er å ha en etnografisk tilnærming i bakhodet. Dette innebærer at vi i stedet for å være avventende på informantens svar på åpne spørsmål, heller aktivt forholder oss til intervjusituasjonen:

” The interviewer must be an active listener, he or she must listen to what is being said in order to assess how it relates to the research focus and how it may reflect the circumstances of the interview.”(Hamersley & Atkinson, 1983, s.112–13).

Selv om vi hadde et generelt spørsmålsfokus som utgangspunkt, lot vi under intervjuets gang samtalen utvikle seg på naturlig vis ved å relatere både til egen erfaring - ved aktiv sammenligning med eventuell forforståelse - og ved å ha i mente observasjoner som allerede var gjort. Dermed opplevde vi våre intervjuer mye lik en samtale mellom to venner med en felles interesse i å diskutere et gjensidig, engasjerende tema(Mavasti, 2004). Sosiologen Heyl har beskrevet slike vellykket intervju på denne måten:

” ... those projects in which researchers have established respectful, on-going relationships with their interviewees, including enough rapport for there to be genuine exchange of views and enough time and openness in the interviews for the interviewees to explore purposefully the meanings they place on events in their world.” (Heyl, 2001 s. 367).

Hva gjaldt den mer håndfaste, taktiske/praktiske tilnærmingen til å bygge en kommunikasjonsfremmende relasjon med informantene, var vi kjent med teknikker som transaksjonsanalyse, appreciative inquiry og NLP, - uten at vi regnet oss som eksperter.

Imidlertid, relasjonsbygging ble et stikkord for oss her, og vi både satte oss inn i og diskuterte betydningen av begreper som small talk, kroppsspråk, speiling, øyekontakt, engasjert og høflig lytting, - kanskje naive selvfølgeligheter for noen, men viktige faktorer for å kunne oppnå en konstruktiv følelse av inter - subjektivitet mellom informant og forsker.(Aubert & Bakke, 2008). Hensikten var at informanten skulle føle seg komfortabel, lyttet til og forstått. Oppnådde vi da en trang til å dele informasjon med forsker i en fri ”stream of consciousness” form, kunne nyttig informasjon som ellers ikke ville blitt meddelt, forhåpentligvis tilkomme oss.

For å hjelpe til med å en avslappet atmosfære, overlot vi i utgangspunktet til intervjuobjektet å bestemme tid og sted, men med egne forslag parat skulle det ønskes.

Siden begge oppgaveskriverne jobber, ble det noe diskusjon om hvorvidt vi skulle gjennomføre intervjuene sammen eller hver for oss. Det som talte for, var at vi kunne fått samme utgangspunkt for oppfattede in vitro modeller i etterkant av samtalen ved og derved et omforent ståsted for analysen, - det som talte mot var paradoksalt nok at flere av våre

informanter er del av våre respektive nettverk. (Alversson & Skjoldberg, 1994). Dette kunne medføre at samtalen ville flyte friere og gi mer verdifull informasjon, hvis informanten var på tomannshånd med sin nettverkspartner, - enn hvis en utenforstående var med.

Det som imidlertid ble avtalt oppgaveskriverne i mellom, var at spørsmålsmålene skulle være de samme, - uavhengig om vi gjennomførte samtalene sammen eller hver for oss. Og intervjuet skulle være semi-strukturert med noen få, åpne spørsmål, i en – som tidligere nevnt – etnografisk setting. Spørsmålene skulle være enkle, ”uskyldige,” slik at formen skulle kunne appellere til instinktet for omsorg som bor i varierende grad i alle, og som her kunne komme til uttrykk i deling av interessant informasjon for å oppfylle en annens higen etter viten. Uskyldig naivitet, kaller Kvale dette (Kvale, 2009), og forbundet med den løse strukturen i spørsmålene, er hensikten å få informant til å snakke fritt og ubundet av en streng, formell struktur. Imidlertid, oppfølgingsspørsmål var forberedt, - skulle behovet oppstå og vi ville også prøve å bidra med en aktiv tilstedeværelse i form av blikk kontakt, oppmerksom lytting og tilbakemelding til informant i form av nikking og smiling.

Vi diskuterte oss også i mellom om våre spørsmål skulle sendes informantene på forhånd sammen med etikkskrivet, - som vi skal komme inn på senere. Argumentet for, var at intervjuobjektene skulle få tenkt igjennom spørsmålene og forberede seg til møtet med oss. Noen ville nok også forlange å få tilsendt spørsmål på forhånd.

Argumentet mot, var at spørsmål en får uforberedt, ofte kan frembringe mer spontane og derved mer ærlige svar, hvor taktiske hensyn ikke spiller noen rolle angående politisk korrekthet eller oppfatninger om hva som er klokt å svare.

Resultatet var at vi - grunnet en misforståelse oss i mellom - benyttet hver vår metode. Selv om vi - da dette ble oss klart - syntes dette var uheldig, har vi nok i ettertid egentlig betraktet glippen som et valideringsverktøy for informantens oppriktighet. Grunnen var at våre intervjuobjekter leverte rimelig klare og direkte svar uansett om de hadde fått spørsmålene på forhånd eller ikke, og at det ikke var tendenser til "politisk korrekte" og runde svar.

Som en generell tidsavgrensning satte vi en time, men vår overordnede mal var at så lenge ny, relevant informasjon kom fra informant, fortsatte samtalen. Om nødvendig, var vi også beredt til å foreslå en ny samtale, skulle vi ikke rekke å fare over alt som ble regnet som relevant, - og da fra begge sider.

Opptakene ble – etter godkjenning av informantene – tatt opp med en digital lydopptaker og transkribert.

I etterkant av intervjuene skrev vi våre oppfatninger i memoform, - hvordan vi oppfattet informanten, hvordan vi oppfattet stemningen, hvilke tanker vi gjorde oss og eventuelle nye ideer som kom.

3.4 Informanter.

Forskerne Miles og Huberman presenterte ”steintavlene” for utvelgelse av informanter i en bok i 1994, og deres 6 ”bud” er forblitt relevante til i dag:

1. Utvalget av informanter skal være relevant til problemstilling.
2. Informantene skal kunne forventes å gi verdifull informasjon.
3. Informasjonen skal kunne øke allmenngyldigheten av funn.
4. Informantenes opplysninger skal være troverdige.
5. Utvelgelsen skal være etisk.
6. Utvelgelsen skal være gjennomførbar.

(Miles & Huberman, 1994, s. 34).

Som kriteriebasert mal for vår utvelgelse av informanter, valgte vi personer som enten er involvert i rekrutterings- og ansettelsesprosessen på avgjørende nivå, eller i personalbehandling, - generelt eller på saksnivå. Dette tilsier at det er ledere med personalansvar vi lette etter, og her kom våre før nevnte nettverk inn i bildet.

Vi kontaktet personalsjefer i både private - og offentlige virksomheter så vel som ledere i små- til mellomstore bedrifter (som selv forestår personalbehandling), og overalt møtte vi velvilje og løfter om deltagelse i intervjuer.

Selv om vi konsentrerte oss om vårt nærområde geografisk av logistiske - og tidsmessige grunner, var vi også interessert i hvorvidt tendenser vi fant ville gjenspeiles nasjonalt. I fravær av forefinnende forskning, anså vi en landsdekkende arbeidsgiverorganisasjon som en interessant referansekilde, - da organisasjonen er i en unik posisjon til å kunne fange opp holdninger blant sine mange medlemsbedrifter. Vi søkte derfor - og fikk - lovnad på intervju hos en leder i en slik organisasjon.

Vi har tidligere(s. 3) nevnt muligheten for at fagforeninger kan spille en rolle i behandlingen av giftige ansatte. Fikk vi derfor under den innledende intervjurunden signaler om at

fagforeninger involverte seg innenfor dette området, ville vi også prøve å få til intervju med ledere eller talsmenn fra denne sektoren.

Fikk vi dessuten inntrykk av at de regulære intervjuene stadig ga ny informasjon, ville vi også her søke ut nye informanter eller nye intervjurunder for å søke metning innen datakategoriene. Hele intervjuprosessen ble på dette viset en dynamisk prosess, der pragmatikk tilsa kontinuerlig tilpasning eller fokusering av utvalget (Lincoln & Guba 1985, som sitert i læreboken fra Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2013).

Totalt hadde vi til hensikt å intervju 15 personer, men vi endte opp med 17, da vi gjennom "snøballmetoden" fikk verdifulle tips om nyttige, nye informanter. Her er en "kvasi demografisk" oversikt over våre informanter:

Tabell 2: Demografi på informanter.

Totalt antall	17
Kvinner	3
Menn	14
Alder 20 - 50	8
Alder > 50	9
Fra privat virksomhet	9
Fra offentlig virksomhet	8
Herav bakgrunn fra begge	(3)

3.5 Kritikk.

Oppgaveskrivernes lederbakgrunn var både en fordel, men også en mulig en ulempe.

Vi har i våre karrierer måttet takle oppførsel til ansatte som har hatt elementer av giftighet i seg, og i et utvidet begrep av giftighet, kan vi også regne slike som skaper uro og misnøye på arbeidsplassen ved ikke bare klassisk aggressiv og despotisk oppførsel, men også ved misbruk av sykemeldingsordningen, kronisk forsoving eller ved rett og slett å ta seg til rette hva gjelder høylytte krav om fast kantineplass, fast parkeringsplass og lignende forhold.

Selv om forskere regner at den klassiske varianten av giftige ansatte eksisterer i antall av mellom 3 – 10 % på hver arbeidsplass, vil vi med ovennevnte utvidete definisjon, inkludere

langt flere. (Tyske anslag i følge Schuler - Lubienetzki er 5 – 10 %, Harvard studien anslår 3 – 5 % i U.S.A.) Da vi som nevnt har måttet hankses med slike personer og relaterte arbeidsmiljøproblemer, kan vi ikke fornekte at slike episoder kan ha plantet negative forforestillinger om denne persongruppen i oss, - som kan bli en uheldig faktor ved fortolkningen av informantdata.

I forbindelse med en etnografisk tilnærming til intervjuer, var nettopp dette også en viktig faktor å være bevisst, - for selv om vi kunne vise empati på bakgrunn av personlige ledererfaringer, måtte vi ikke skli ut i ukritisk sympati med informanter. Men vi var observant på muligheten og prøvde også å eliminere den så langt som mulig ved bevisst introspeksjon under analysearbeidet, - imidlertid, vi må erkjenne muligheten som en potensielt kritikkverdig faktor i fortolkningen av informantdata, men ser den i lys av Kathy Charmaz konstruktiviske forskningsparadigme

I tillegg kom at noen av våre informanter er i uformelle nettverk av folk vi kjenner, og dermed kunne den akademiske forskningsdistanse i verste fall reduseres. Personlige sympatier og “kjentmannsprat” kan korrumpere den konstruktivistiske delen av forsker/informant kommunikasjonen, slik at en forvridd virkelighetsforståelse kan oppstå. Vi var observant på denne muligheten, men må igjen notere dette som mulig årsak til kritikk.

Hva gjelder utvalg av informanter, endte vi opp med bare tre kvinner, og dette anser vi som uheldig med tanke på å få med relevante faktorer i vurderingen av vårt tema. Menn og kvinner hankses med vanskelige personligheter på forskjellige måter, og spesielt på det empatiske området, oppfattes kvinner tradisjonelt som langt overlegne.

I kommunikasjon med vanskelige personer som har både snakketøy og argumentasjon klar for enhver begivenhet, kan en kvinnes emosjonelle intelligensbetingede ferdigheter derved være en viktig faktor som kan bety mestring av situasjonen fremfor argumentasjonsmessig nederlag.

Dels er det lille antall kvinner en gjenspeiling av faktiske forhold i virksomhetene på Helgeland, da det store flertall av ledere med personalansvar er menn, men dels er nok også tallet et resultat av at vi benyttet våre respektive bekjentskapskretser innen ledermiljø til å rekruttere informanter, og her er det hovedsakelig menn vi kjenner.

Et ytterligere kritisk punkt var vår manglende praktiske erfaring i utøving av relasjonskompetanse, med sikte på å få informanter til å åpne seg.

Selv om vi hadde lest om nyttige tilnærminger og praktiske råd hva angår oppførsel, hadde vi liten praktisk erfaring med å stille “naive, uskyldige spørsmål” for å lokke frem informasjon. Vår kommunikative stil har mer vært i form av meddelende informasjon og medarbeidersamtaler.

Vi anser i sum vår mangel på erfaring på det kommunikative feltet som potensielt kritikkverdig, men opplevde vel begge to at våre informanter var imøtekommande og at vi fikk åpne, ærlige svar på våre forskningsspørsmål i en atmosfære som virket avslappende både på oss og etter hva vi så, også på våre informanter.

I vår analyse har vi gjengitt mange informantsitater, og vi ser at antallet kan virke å være i overkant av det nødvendige. Imidlertid er dette en oppgave som stiler mot grounded theory, og i mangel på relevant norsk forskning, blir nettopp informantdataene fundamentet for oppgaven.

3.6 Etikk.

Etikk, eller morallære, er den gren av filosofien som undersøker hva som er rett og hva som er galt, og som setter normer og prinsipper for riktig handling.(filosofi.no/etikk/).

På dette feltet har vi både absolutte grenser å forholde oss til i form av lovgivning og veiledende prinsipper, - for å etterleve moralsk dygd.

Når vi bedriver kvalitativ forskning, må vi nødvendigvis – i kraft av slik forsknings natur – komme tett på medmennesker. Vi skal få ut personlig informasjon om deres liv og om hvordan de hantes med gitte problemer eller forhold som vi ønsker å forske på.

Da vi gjennom vår forskning får tilgang til slik personlig, privat informasjon, følger det også et moralsk ansvar med de fortrolige opplysningene vi får ta del i.

Opplysninger og forskningsdata skal ikke med overlegg fortolkes feilaktig, forvrenges eller modifiseres, og for personsensitive data gjelder en absolutt taushetsplikt. Det vil dermed være uetisk å ikke ivareta diskresjon og konfidensialitet der hvor det kan stilles spørsmålstegn ved hvorvidt selv anonymiserte informanter kan identifiseres.

Vi har valgt å forholde oss til informanter i vårt nærmiljø - våre hjemkommuner - og med forholdsvis lave innbyggertall og transparente forhold, vil nære forhold til ledere vi kjenner,

uvegerlig føre til at navn nevnes og personer identifiseres under intervjuene, - selv om vi hverken spør etter slike opplysninger eller oppfordrer til at slikt nevnes.

Med dette forventede faktum i mente, anonymiserte vi alle personopplysninger og alle steds- eller virksomhetsidentifiserende angivelser.

Imidlertid, vi kunne ikke utelukke at virksomheter og personer var identifiserbare tross anonymisering, og vi fant det derfor å være i lovens ånd å søke NSD - Norsk senter for forskningsdata AS - for å få en vurdering i lys av personopplysningsloven.

I forhold til juridiske retningslinjer, angir personopplysningsloven §§ 31 til 33 forhold ved forskningen som kan utløse melde- og eventuelt konsesjonsplikt. (Lovdata).

§31 angir et kumulativt krav om både behandling av personsensitive opplysninger så vel som elektronisk databehandling for at meldeplikt utløses. NSD - Norsk senter for forskningsdata AS - anså vårt prosjekt som meldepliktig, men sa at vår behandling av informantdata tilfredsstilte kravene i personopplysningsloven.

§33, første ledd, sier at behandling av personsensitive opplysninger utløser konsesjonsplikt, - igjen, dette blir ikke å skje i vårt tilfelle. Imidlertid påpekte NSD at opplysninger om en informant fra en nasjonal arbeidsgiverorganisasjon burde ytterligere anonymiseres, og dette er blitt gjort.

Utover dette, finnes det en del generelle pålegg som nevnte lov gir, og som også har et etisk tilsnitt i form av det som må kunne kalles god forskermoral.

Hva gjelder §§ 8 til 9, fordres samtykkeerklæring fra informant bare dersom personsensitive opplysninger skal behandles. Selv om slike opplysninger i utgangspunktet ikke behandles, ba vi om samtykkeerklæring fra samtlige informanter.

§§13 til 15 omhandler forsvarlig datasikkerhet ved behandling av personopplysninger, og selv om vår forskning ikke faller inn under paragrafteksten, ga vi likevel i et informasjonsskriv til intervjuobjektene en beskrivelse av hvordan vi oppbevarer forskningsdata under analyseperioden og inntil oppgaven er godkjent. Dette mente vi ville bidra til et fortrolig klima mellom informanter og forsker, og kanskje også rydde av veien mulige spørsmål om dette temaet.

Vår metode vil være å oppbevare data på en minnepinne som oppbevares nedlåst og som ikke brukes på en maskin med internett tilgang. Etter at oppgaven er godkjent, vil innhold slettes

og minnepinnen fylles med annet innhold, slik at mulig gjenblivende rester ikke skal kunne fås ut.

Et annet mer rent etisk spørsmål er vår omgang av virksomhetsspesifikke opplysninger, der vi for eksempel får vite at mens offentlig etat A behandler giftige ansatte slik, gjør privat bedrift B det på en helt annen måte. Vi tror ikke at de respektive personalsjefene eller lederne ville sette pris på at virksomhetsinterne prosedyrer ville bli lekket ut, og vi tror vel heller ikke at det ville være spesielt heldig i forhold til fagforeninger. Større nasjonale fellesforbund kan ha mange mindre som medlemmer, og det kan by på problemer om et lokalforbund støtter opp om alle ansatte uansett arbeidsgivers ankepunkter mot dem, mens et annet i samme kommune aktivt støtter arbeidsgiver med å bli kvitt vanskelige kollegaer.

Derfor vektla vi i vår informasjon til informanter at virksomhetsspesifikke opplysninger av slik art ikke ville bli omtalt på en måte som kunne føre til at noen kunne bli identifisert. Hvis noen informanter likevel stilte spørsmålstegn ved sikkerheten til anonymiteten, kunne gitte opplysninger strykes fra både opptak og eventuell transkripsjon.

Dette bringer oss over til generelle hensyn som den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora har fastsatt for forskning.

Her kommer først informantens rett til selvbestemmelse og autonomi, hvor vedkommende frivillig skal kunne bestemme over eventuell deltagelse og hvor det å trekke seg skal kunne skje når som helst uten noen form for ubehagelige konsekvenser.

Så kommer informantens rett til å nekte å gi opplysninger om seg selv, og til sist forskerens ansvar for å unngå skade. Det siste punktet byr på litt refleksjon, men innebærer at vanskelige og følsomme områder for informanten må vurderes nøye før de blir gjenstand for forskningsspørsmål. Et sjelelig sår som følge av tidligere traumatiske opplevelser, kan rives opp og forårsake nye traumer, og en spørsmålsrekke som fordrer brutal selvransakelse, kan likeså forvolde skade.(Johannessen et. al., 2011).

Informantenes rett til å trekke seg når som helst samt nekte å svare på spørsmål, ble gjennomgått med dem før signering av samtykkeerklæringen.

I sum, mener vi at det etiske perspektivet ved vår forskningsoppgave var godt ivaretatt gjennom både nevnte skriv og vår refleksjon over hva som bør være passende dygdsetikk.

4.0 Analytisk tilnæringsmetode.

Vi har tidligere beskrevet analysetilnærmingen til henholdsvis Glaser og til Strauss/Corbin og Charmaz, og hvordan søkt objektivisme står mot erkjent konstruktivisme. Skal vi – for å holde oss til Kant – forvente at ”das Ding an sich,” – den objektive virkelighet – står frem fra datamengden, eller må vi velge ”das Ding fur mich,” – eller slik vi mener virkeligheten er basert på våre databearbeidete antagelser?

Som en forlengelse av denne debatten, vil vi i lys av vårt valg av Strauss/Corbin metoden vinklet mot abduksjon, gjengi en beskrivende definisjon gitt av to amerikanske forskere:

Abduksjon er: ” ... a type of reasoning that begins by examining data and after scrutiny of these data, entertains all possible explanation for the observed data, and then forms a hypothesis to confirm or disconfirm until the researcher arrives at the most plausible interpretation of the observed data” (Bryant & Charmaz 2007, s. 603).

Sitatet gir en god beskrivelse av vårt utgangspunkt for analysearbeidet, og den hermeneutiske sirkel – som teoretisk ligger i bunn – illustrerer analyseprosessen. På konstruktivistisk vis oppstår forklaringer og hypoteser i spennet mellom informant og forskers fenomenologiske fortolkning. Derest - ved den konstant sammenlignende metode - blir alle teorier løpende evaluert, sammenlignet med nye data, modifisert eller forkastet inntil meningspunktet for tilførsel av ny, relevant informasjon er nådd, og en til sist sitter igjen med antatt, holdbare teorier.

På denne måte går all data gjennom 3 prosesser:

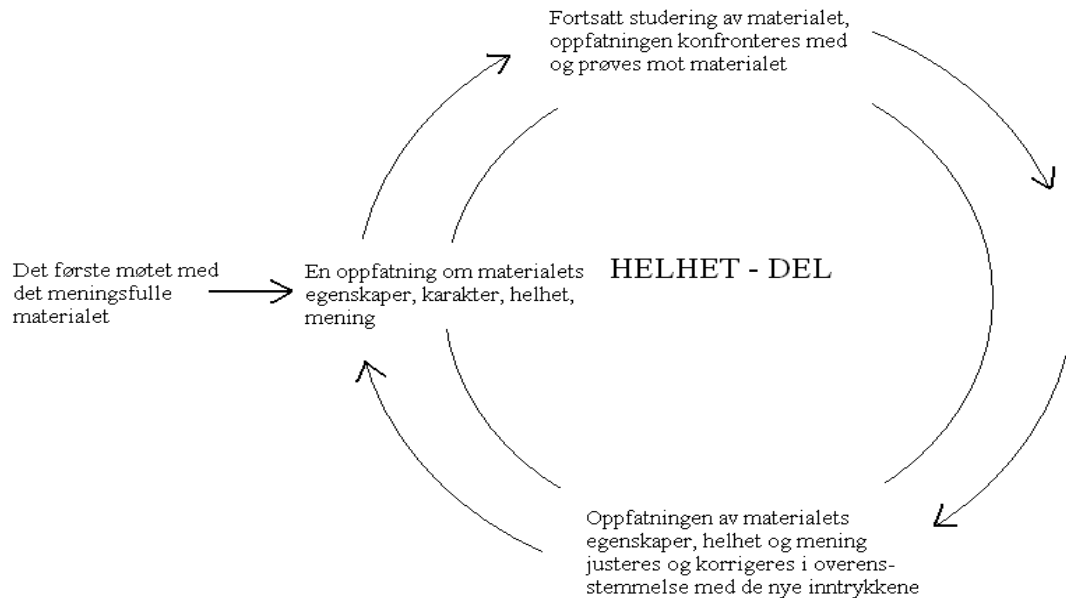
*Gjennom abduksjon fremstår en metode.

*Gjennom deduksjon kan konsekvenser prognostiseres.

*Gjennom induksjon finner en fakta for verifikasjon.(Ibid. S. 222).

Derved kan en holdbar teori oppstå, som riktignok ikke vil ha absolutt sikkerhet og validitet, men som kan forbli gangbar inntil ny data gjør at den må revideres. Den abduktive metode gir dermed en brukbar konstruktivisme i pragmatisk forstand.

Her gjengis prosessen via den hermeneutiske sirkel, som fremstilt av den norske filosofen Thomas Krog(2012):



Figur 2: Den hermeneutiske sirkel.

Hva gjelder den praktiske gjennomføringen av analysearbeidet, gir Miles og Huberman 3 grunnleggende prosedyreregler uansett teoretisk tilnærming:

Data visning.

Data reduksjon.

Konklusjon.

I vår analyse av transkriberte forskningsdata, var derfor dette våre operasjonaliserte modus operandi:

1. Hva forteller datamaterialet oss?
2. Hva ønsker vi å vite?
3. Hva er det dialektiske forholdet mellom forskningsdata og hva vi ønsker å vite?

For å få svar på disse spørsmålene, hadde vi som utgangspunkt Strauss og Corbins kode regime fra 1990 for den praktiske analysen, men med visse avsteg.

I sin originale form anbefaler de følgende prosedyre:

* **Open Coding** - "The process of breaking down, examining, comparing, conceptualizing, and categorizing data."(Strauss & Corbin, 1990, s.61).

* **Axial Coding** - "A set of procedures whereby data are put back together in new ways after open coding, by making connections between categories. This is done by utilizing a coding paradigm involving conditions, context, action/interactional strategies and consequences."(Ibid, s.96).

* **Selective Coding** - "The process of selecting the core category, systematically relating it to other categories, validating those relationships, and filling in categories that need further refinement and development." (Ibid, s. 116).

Vi kom ikke så langt som den selective coding, da vi måtte erkjenne at vår aksial koding ikke tilsvarte hva Strauss og Corbin ga som mal, - med tilhørende beskrivelse av egenskaper(properties) og vurdering av styrke(dimensions).

Dette var ikke tilsiktet i utgangspunktet, men heller et resultat av hva vi med tiltagende skepsis betraktet som å tilpasse data kategorier i et stringent analyseregime, - heller enn å la dem snakke for seg.

I så måte beveget vi oss over i forskeren Kathy Charmaz kodings paradigme - vekk fra det til Strauss og Corbin - i det Charmaz som foreskriver fokusert koding(focused coding) som en naturlig fortsettelse av åpen koding - vektlegger å konsentrere seg om nodene som synes mest relevante og fremtredende i lys av det aktuelle forskningstemaet, heller enn andre analysetekniske hensyn.(Charmaz, 2014).

Da vi forsto hvor vi hadde havnet metodemessig, vurderte vi hensiktsmessigheten av hva vi hadde gjort, og konkluderte med at Charmaz metoden tross alt var hva syntes mest gangbar for oss. Data måtte ikke tilpasses en vurderingsmessig mal, men kunne fremstå med all sin detaljerte rikdom og vurderes etter relevans for vårt tema, ikke etter andre kriterier.

Til hjelp under denne prosessen hadde vi god bruk av NVivo programmet, som satte oss i stand til å håndtere større datamengder på et systematisk vis.

For vårt tema "giftige ansatte," samlet vi under den åpne kodingen substantive tema som baksnakking, munnhuggeri, aggressivitet, renkemakeri og lignende, og vi både samlet siterbare uttalelser og sammenlignet meningene som kom fra private - eller offentlige ansatte.

Dernest så vi om temaene kunne samles under mer omfattende kategorinavn som for eksempel illojalitet for baksnakking og sladder, forstyrrende adferd for munnhuggeri, aggresjon etc..

Under denne prosessen sammenlignet vi stadig kategorier mot en bakgrunn av relevant teori, mulige nye forskningsdata og våre personlige notatbøker, - der vi daglig noterte ideer, tanker og reaksjoner som kom oss for og vi har i etterkant forstått at hva vi ubevisst gjennomgikk, var en vedvarende prosess av "mindfulness" angående vår konsentrasjon på temaet, - om enn ubevisst.

Under denne løpende sammenligningen, så vi på våre forskningsdata angående giftige ansatte i lys av følgende spørsmålsstillinger:

- a. Fikk de mest grobunn i offentlig virksomhet?
- b. Fikk de beskyttelse av fagforeninger?
- c. Hadde de et uuttalt stillingsvern grunnet faglig dyktighet?
- d. Ble de forttest oppsagt i privat næringsliv?

På dette stadiet håpet vi å ha oppnådd et distanserende overblikk over fasetter ved temaet giftige ansatte, - som kunne føre til at årsaks konturer ville tre frem og virke som katalytiske veiskilt for teorier og ideer om konstruktive tiltak.

I og med at våre informanter representerer både offentlige og private virksomheter i en blanding av kunnskaps- og teknologi basert industri, kunne vi også triangulere funn for å finne eventuelle avhengighetsfaktorer vedrørende validitet. Vel var Glaser og Strauss i boken fra 1967 ikke akkurat velvillig innstilt til "validiseringsregimet," – men her hadde vi et utsagn fra Miles og Huberman i mente:

"Without verification, you're just another researcher with a hunch."(Miles & Huberman, 1994, 1. edition s. 276).

4.1 Analyse.

Vår problemstilling var basert på om det i utgangspunktet eksisterte noen bevissthet rundt temaet giftige ansatte.

Vel er begrepet som nevnt av nyere dato her til lands, men hjulpet av et ledsagende informasjonsskriv med kjennetegnene til giftige personer, håpet vi at informantene kunne relatere beskrivelsen til hva de hadde opplevd av medarbeidere.

Dette viste seg å være en brukbar fremgangsmåte, da selv de som var helt ukjent med uttrykket, nikket gjenkjennende under beskrivelsen av giftige ansatte og flere bemerket at jo, slike hadde de da møtt på.

Uavhengig av om selve begrepet var kjent eller ikke, fikk vi derved gjennom "a working definition" et inntrykk av informantenes erfaringer og grad av bevissthet rundt temaet.

Med dette som utgangspunkt, ville vi så gjennom våre forskningsspørsmål finne ut:

A. Hvorvidt informantene hadde et bevisst forhold til hvordan de kunne unngå å ansette giftige personer ved nyrekruttering, og:

B. Hvordan de håndterte allerede ansatte personer som hadde vist seg å være giftige.

Siden vi opererer innen området til grounded theory, er det her relevant å si litt om hva vi aktet å sitte igjen med som forskere.

Stilt overfor flere muligheter, hadde vi her sans for Kathy Charmaz tilnærming, som hevdet at en gjennomtenkt og reflektert in vitro gjengivelse av fenomenologiske data ikke bare ga en dypere forståelse av hva som skjedde, men også besørget et fundert grunnlag for konseptualiseringer. Imidlertid, var det siste ikke en tvingende nødvendighet og skulle hverken forventes(a la Glaser) eller "analyseres ut" (a la Strauss, Corbin). Hvis et abstrahert konsept fremsto ut av datamengden, skulle det kunne valideres gjennom deduktive metoder, og da ville det straks ha en solid validitet. Derfor bestrebet vi oss primært på en grundig gjennomgang av informantdata, og så på Charmaz sin måte etter hva som eventuelt kunne frembringe "jeg fant, jeg fant!" hos oss, - lik Askeladden i eventyret.

4.2 Rekruttering.

Rekrutteringskompetanse blir et nøkkelord når vi skal begynne med analysen av informantsvarene i del A og begrep som magesfølelse, metodiske tester, referanser og strukturerte intervju kommer opp. Mange av informantene uttrykte mangel på kompetanse, og i den forbindelse kan det være nyttig å definere hva som kan regnes som rekrutteringskompetanse.

Den amerikanske psykologen N. Anderson står bak det ennå i hovedsak rådende paradigmet for rekruttering, og det består av to deler:

A. Et makroperspektiv som ved bruk av psykometrisk testmetodikk søker å måle hvorvidt søkeren møter jobb kravene. Her er det en kvantitativ, metodisk tilnærming der søkeren blir målt opp mot gitte kriterier på en søkt episk/objektiv måte.

B. Et mikroperspektiv der det relasjonelle mellom rekrutterer og søker kommer i fokus gjennom semi strukturerte intervju hvor personlig kjemi og magefølelse kommer inn i bildet på konstruktivistisk, men bevisst vis.

Rekrutteringskompetanse består da - i følge N. Anderson - av kunnskap om begge tilnærmingene og evnen til både å benytte begge metodene, samt å vektlegge dem i forhold til hverandre. (Anderson, 1997).

Det norske Veritas har laget en standard for rekruttering som er omfattende av vurderingsparameter, men for vårt formål er det spesifikt menneskelige egenskaper vi er ute etter å evaluere med tanke på å avdekke giftige personlighetstrekk. (Standard for rekrutteringspersonell 2013). Til dette formål er det kvaliteter det kan være vanskelig å kvantifisere vi setter søkelyset på, da egenskaper som sosial intelligens eller empati ikke lar seg måle og veie.

Med denne begrepsavklaringen i bunn, skal vi analysere våre funn, og våre forskningsspørsmål angående rekruttering var:

1. Hva ser du etter på det personlige planet ved nyrekruttering?
2. Hvordan vurderer du om kandidaten passer inn i virksomhetens arbeidsmiljø?
3. Hvordan sjekkes referanser på det personlige planet?

Poenget var her ikke å få en nøyaktig beskrivelse av intervjuprosessen, men å få i gang en refleksjon rundt rekrutteringsprosessen hos informantene for å se hvorvidt de vurderte personligheten til kandidatene i lys av vår definisjon om giftighet. Våre forskningsspørsmål fungerte derved som kognitive, trojanske hester og bar frukter i form av interessante resonnementer, - som vi skal se.

Selv om viktigheten av sosial kompetanse nok ble nevnt av noen, var den overveiende holdningen vi møtte defaitistisk, - informantene ga uttrykk for en viss håpløshet i å kunne avdekke giftige personer, da de erkjente sin mangel på kompetanse på dette området, - noe et utvalg av informantsitater her viser:

I 10: "I forhold til ansettelse er det veldig vanskelig å klare å fange opp om det er en giftig ansatt eller ikke."

I 9: " Dette er jo ting(giftighet) som man har vanskelig for å observere i et intervju. ...Så dette er en sak som man oppdager etter hvert i et arbeidsforhold og det kan sikkert ta både måneder og år før man egentlig oppdager det. Meget vanskelig å se."

I 12: "...veldig vanskelig å avdekke det(giftighet). Man er rett og slett ikke kvalifisert for å kunne ta sånne vurderinger av folk. Da må du på et dypere nivå enn det som et vanlig jobbintervju legger til grunn."

I 15: Jeg finner det veldig vanskelig å plukke ut den giftige ansatte før han starter i et intervju, det har jeg ikke lyktes med.

I 7: " "For folk er jo gode til å selge seg selv, og andre er jo ikke gode til å selge seg selv, men overrasker jo i positiv retning når det er brukt mer tid på det, så det er vanskelig å rekruttere, - det er kjempevanskelig."

I 1: "Nei, jeg synes vi har et veldig stort potensiale generelt for å få opp kompetansen for rekruttering. Jeg tror det er sterkt undervurdert, - det er veldig mange ledere som har overdreven tillit til magesfølelsen sin og nesten bare den, kombinert med dårlige referanseintervju på folk de ikke kjenner så gjøres det veldig mye dårlig rekruttering."

I 15: "Så det som er mitt problem er at jeg ikke klarer å se den giftige ansatte før han starter i jobben."

(Her står "I" for informant og tallet bak for det respektive informantintervju. Vi hadde 17 intervju, og eksempelvis "I 6" står da for informantintervju nummer 6.)

"Vanskelig" er beskrivelsen av holdningen som går igjen hos brorparten av våre informanter både når de skal beskrive rekrutterings/intervjuprosessen generelt og muligheten til å oppdage giftige personer spesielt.

Vårt inntrykk regionalt samsvarte godt med hva en leder i en nasjonal arbeidsgiverorganisasjon uttrykte:

"Jeg tror nok på det gamle uttrykket om at man "hire on competence, but fire on personality," for det er sjelden du bommer på kompetanse, der treffer man i rekrutteringene godt, men man bommer på personligheten og profilen, ..."

Hva ble så rekrutteringsavgjørelser basert på, lurte vi videre på, og etter som informantene gjennomførte intervju og sjekket referanser, - hva ble den avgjørende faktor til tross for erkjent manglende kompetanse?

Vi lar flere sitater gi en pekepinn:

I 1: "... veldig mange ledere som har overdreven tillit til magefølelsen sin og nesten bare den..."

I 2: "Du blander jo magefølelse, intuisjon med på en måte for å få det konfirmert med en referanse."

I 4: "Jeg har ikke brukt standardiserte tester. Det har vært magefølelsen som er ut fra intervjuet man har hatt, ..."

I 6: "Så man må bare litt på magefølelse og det man har fått av info.."

I 7: " Jeg stoler vel en god del på magefølelsen..."

I 17: "Magefølelsen skal du også lytte ganske mye til."

Dette med intuisjon og magefølelse ser vi går igjen i mange intervju som tungen på vektskålen ved ansettelse, og igjen samsvarte dette godt med hva før omtalte representant for den nasjonale arbeidsgiverorganisasjonen her uttaler, - dog mer gjennomtenkt og med en kvalifiserende definisjon av vårt "fordøyende ansettelsesbyrå:"

I 9: "Jeg tror man ansetter folk på magefølelsen. men magefølelsen er ikke en impulsiv følelse, magefølelsen er egentlig en følelse som det tar tid å utvikle og konkludere på, også bygge på de erfaringene man har. Så det er summen av hva man synes når man har sett på de formelle kriterier, snakket med personen, dannet seg et bilde, snakket med referansene, - når man da tenker seg om får man en slags magefølelse på hvordan dette funker, og da bruker man både hjertet og hodet."

Som et utdypende spørsmål ville vi vite om noen brukte metodiske rekrutteringsverktøy som personlighetstester, utdypende referanseintervju, standardiserte spørsmålsskjema eller

eksterne konsulenter for å vurdere kandidaters karakter, og da mye på bakgrunn av informantenes erkjente mangel på kompetanse angående evaluering av kandidater.

Selv om vi tidligere hadde fått mange uttalelser om magesfølelsen som retningsgivende sensor, fikk vi også følgende mer nyanserte svar:

"I 5: "Vi har noen intervjuguider som vi følger, vi har jo på en del rekruttering brukt eksterne konsulenter som har hjulpet oss, det er jo en del tester blant annet. ... På et referanseintervju bør du kryss sjekke hos flere så du kan ta det opp imot hverandre." På spørsmål om bruk av eksterne konsulenter ved rekruttering, svarte han videre: "Ja, mest enhetslederstillinger, og når du kommer på rådmannsnivå så er det politikerne som tar det, men de jobber jo på samme måten der også. På det nivået er det eksterne konsulenter som er inne."

I 7: "... så har jeg brukt personlighetstester i tillegg til å trekke inn en ekstern konsulent som bistand..." Dessuten: "...vi har jo et standardskjema som retningsgivende for intervjusituasjonen der vi går gjennom spørsmål."

I 11: Vi "fikk mer strukturerte intervjuer, og vi har brukt intervjuer i mange år, fått mer kunnskap og forskningsdokumentasjon om hva som gir det beste resultat, ... jeg er overbevist om at enhver bedrift, og det er om den er stor eller liten, tror jeg kan avsløre dette allerede rekrutteringsmessig i søkesituasjoner(giftighet), og dermed kan man i stor grad unngå disse personene hvis man ønsker å unngå dem."

I 16: " Etter hvert begynte man å ta i bruk typepsykologi og så blant annet på hvordan de enkelte personene kunne fungere sammen med andre, og da ble det litt lettere å plukke ut personlighet og ting som kunne være viktig for å få gode grupper og godt teamarbeid."

I 1.: " Så referanseintervjuet bruker jeg ganske strukturert, så det er egentlig det; en god utlysning, ha en tanke med hvilke folk du vil ha inn her, være bevisst i rekrutteringssituasjonen, bruker strukturerte intervju og kombinert med godt referanseintervju."

I 2: "I intervjusituasjonen og testsituasjonen bruker vi noe som heter "Cut-e", som er en Veritas godkjent personlighetstest, - det er en 30 - 40.000 besvarelser inni den, og da blir det på en måte normalvurderingskurven du blir vurdert ut fra, - det er på faglig dyktighet også går det på å være konsistent som person..."

I 3: "I bedriften så har vi en rutine der vi har et fast oppsett med spørsmål innenfor ulike tema eller spørsmål som er gruppert etter hva man prøver å danne seg et bilde av. Og det skal

kontaktes to referanser." ..."referansesamtaler føres etter et eget oppsett med standard spørsmål. Og de spørsmålene i referansesamtalen finner du igjen i intervjuet, så i referansesamtalen følges det opp ting som er blitt sagt i intervjuet."

I 13: " I vårt firma er det et verktøy som fungerer som en adferdsmål basert på gitte adferdsmål og det er nyttig som referanseramme i intervjusammenheng."

Ettersom det her så ut som at informantene delte seg i to leirer angående bruk av metodiske rekrutteringsverktøy kontra å stole bare på magefølelsen, analyserte vi svarene ut fra type virksomhet informantene kom fra og fant følgende sammenhenger:

SMB* virksomheter(<250 ansatte)* og offentlige virksomheter ved rekruttering under ledernivå.	Intervju, referansesjekk, ingen/svært lite bruk av metodiske verktøy eller eksterne konsulenter/HR*, og stor tiltro til magefølelse.
Større konsern og offentlige virksomheter ved lederrekruttering.	Intervju, referansesjekk og metodiske tester administrert av enten egen HR eller ekstern kompetanse.

Figur 3: Bruk av rekrutteringsverktøy etter type virksomhet.

* SMB: Små- og mellomstore bedrifter, EU definisjonsstandard. (Erichsen et. al. 2015).

I vår region på Helgeland er det et stort flertall av små bedrifter - mindre enn 50 ansatte - og flertallet av våre informanter med privat bakgrunn kom fra slike virksomheter.

* HR er en forkortelse for Human Resource Management, og I boken "Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser" (2009), definerer Bård Kuvaas HR som: «alle aktiviteter som omhandler planlegging, anskaffelse, utvikling og "avvikling" av menneskelige ressurser i organisasjoner." (Sunde – Eidem, 2014).

Hvis vi igjen skal kryss referere med vår nasjonale representant, sa han:

" ...jeg vet jo at man tester og analyserer folk, med hensyn til aggresjonsnivå, frustrasjonsnivå, samarbeidsevner og slike ting, da vil du kanskje oppdage noe, men akkurat en sånn side hvor

du er oppfarende og kranglete skal godt gjøres å fange opp i slike tester. .. Så det er summen av hva man synes når man har sett på de formelle kriterier, snakket med personene, dannet seg et bilde, snakket med referansene, når man tenker seg om får man en slags magefølelse på hvordan dette funker, og da bruker man både hjertet og hodet."

Her legger vår nasjonale referanseperson seg på hva representantene fra SMB uttrykte i intervjuene som avgjørende faktorer ved rekruttering(samt informanter fra offentlige etater ved rekruttering under leder nivå), - sammen med sin tidligere utfyllende kommentar om hvordan han definerte en "utviklet" magefølelse.(s. 36).

Avslutningsvis i våre intervjuer om eventuell bruk av rekrutteringsprosessen for å luke ut potensielt giftige personer, spurte vi først om informantene var kjent med om deres virksomheter hadde noen offisiell holdning til giftige(eller definert med andre adjektiver) personer slik at det var på bevissthetsnivå i corporate policy, og om økonomiske konsekvenser ved feilansettelser var en vurderingsfaktor.

Mens ingen svarte at deres virksomheter hadde noen offisiell policy med hensyn til å unngå giftige(i henhold til vår definisjon) personer ved ansettelser, fikk vi følgende svar på om eventuelle økonomiske perspektiver ved feilansettelser ble hensyntatt:

I 7: "Nei, ikke som jeg har følt i forhold til de kandidatene vi har vurdert til stillinger, så har jeg aldri følt at vi var i ferd med å rekruttere noen som kan gi de konsekvensene."

I 8: " Nei, men de gangene jeg var i en sånn posisjon at jeg skulle ansette var jeg aldri i den situasjon at det var en relevant problemstilling..."

I 3: " Ja, man har en profittmargin i det offentlige, men det er målt på hva du kan spare. Og du har dette med, kanskje ikke gjengs for alle offentlige virksomheter, men veldig mange, at du ikke har muligheter til å påvirke inntekter, øke inntekter, du har ikke et økonomisk tap, men likevel et verditap grunnet enten produksjon eller kvalitet."

I 1: " Mitt inntrykk i rekrutteringsarbeidet, ikke bare hos meg selv, men også hos ledere rundt meg, jeg tror lederne gjør en innsats i å prøve å avdekke disse(de giftige) i rekrutteringsprosessen. Jeg tror det er en velkjent kostnad både økonomisk og personellmessig ved feilansettelse, men i hvilken grad de lykkes med å avdekke det, tror jeg er veldig forskjellig.. Og det tror jeg er forankret i at rekrutteringskompetanse er veldig varierende hos de som sitter som ansvarlige..."

I 4: " Ja, det er helt klart. Vi ser jo med en gang og spesielt i privat hvor du er veldig avhengig av å levere til enhver tid, hvis vi begynner å bruke mye tid på interne ting vises det kjapt på kurven, Det tas med i vurderingen, lønnsomheten og det er kostbart å ha sånne arbeidstakere..."

I 5: " Vi diskuterer ikke økonomi på den måten, ...vi sitter ikke og regner på krona på den, vi prøver å agere i forhold til den problemstillingen vi har og gjøre noe med den. Rekruttering er jo en kritisk faktor, alle rekrutteringer er kritiske, ansetter du en person som har en årslønn på 500.000 pluss sosiale utgifter, totalt 650- 700.000, - også er den personen hos oss i 10 år, så er det jo en investering på 7 mill. kr.. Og vi gjør jo ganske masse av dette i løpet av ett år. Så det er ikke alltid vi sitter og reflekterer i hva slags investeringer vi skal gjøre, skal vi kjøpe en kopimaskin eller en traktor kan det ofte bli større diskusjoner rundt det enn når vi rekrutterer en ny medarbeider."

Vi satt igjen med en følelse av at kvantifiserte økonomiske perspektiver rundt feilansettelser ikke var på banen, selv om en generell bevissthet rundt emnet ble uttrykt av enkelte. Informant 5 brakte jo også en interessant perspektivering i det han påpekte at kopimaskin til kanskje 40.000 kunne avstedkomme større debatt (her i offentlig virksomhet) enn en personansettelse til 15 ganger denne prisen.

Til sist ville vi finne ut hvor dypt hensynet til å luke ut giftige personer under rekrutteringsprosessen egentlig gikk, ved å spørre om mangel på sosial- og emosjonell kompetanse(giftighet) kunne tolereres av pragmatiske hensyn hvis en kandidat var sterk faglig.

Her kom det varierte svar fra blankt nei via kanskje til klare ja:

I 3: " Som investering så tror jeg en medarbeider med høy sosial kompetanse er en bedre investering. ... Så kan det være isolerte arbeidsoppgaver eller hvis det er en stilling som ikke har like stor avhengighet med andre medarbeidere. Hvis det er en person som har en oppgave som er isolert fra resten av driften, så kan jeg inngå et kompromiss på akkurat det, og gjerne hvis det er innenfor et område som krever høy spesialisering..."

I 4: På spørsmål om han ville tolerert en vanskelig personlighet hvis vedkommende hadde glitrende karakterer: "Nei, ikke for meg. ..hvis du ikke håndterer den sosiale biten blir det et dårlig arbeidsmiljø med en gang. Og det vil skade enhver bedrift. Så for meg er det et absolutt at man har den sosiale kompetansen i boks."

I 5: " Det må jo være en match, der du er fullstendig fagidiot så kan jo det være negativt, og er du bare sosial så har et jo bikka over på den andre siden, så det er jo en god mix av dette.

I 7: " ... det er ikke nok bare å være hyggelig og snill, du må samtidig kunne fremstå som en dyktig arbeidstager....Man skal ikke overdrive vektleggingen på det sosiale, synes jeg. Senere i intervjuet: "Og hadde du fått tilbakemelding om at han der karen var veldig flink, men fikk ikke til å samarbeide, han skapte problemer, så hadde jeg gått for den andre, som kanskje var litt mindre flink, men som fikk resultater p.g.a. at han hadde høy sosial kompetanse, fikk til samarbeid og dra de andre med seg."

I 8: " Samtidig tenker jeg at hvis jeg var alvorlig syk var jeg kanskje ikke så nøye på om jeg ble dullet med bare jeg ble frisk til slutt. Da kunne jeg heller sitte der og tørke noen tårer hvis jeg visste det var prisen jeg måtte betale."(Føle seg såret grunnet uhøflig legeoppførsel). "Samme når du går til tannlegen, de tannlegene som steller og pjusker og forteller de gode historiene og du føler deg vel, men hvis de ikke får reparert tennene dine innen rimelig tid, er det kanskje ikke verd det." Senere i intervjuet angående faglig dyktighet vs. giftighet, " Nei, jeg er ikke i tvil om at jeg hadde vektlagt sosial kompetanse høyere enn faglighet. Men unntaket er selvfølgelig hvis det var en kreftkirurg eller noe sånt der det var snakk om liv eller død."

Vår nasjonale "referanseperson" hadde dette å si om giftighet(sosial, emosjonell intelligens) versus faglig kompetanse og konteksten her var at en selger med et splittet ry som eksepsjonell på salg, men med beryktet dårlig oppførsel, var søker til en stilling.

I 9: " Nei, det er et kjempedilemma, jeg har et eksempel: Vi har den beste selgeren i bedriften, skaffer mest inntekter, er en drittsekk. Hva gjør du da? Da må du vurdere hvor mye drittsekk er vedkommende, fordi hvis man krysser noen linjer, f. eks. det å bruke forretningsmetoder som bedriften ikke aksepterer, da har du krysset en linje, selv om du er bedriftens dyktigste selger kan du ikke da ha vedkommende ansatt. Hvis man er korrupt eller bruker bestikkelser eller opptrer på en måte som er i strid med bedriftens verdier eller profil, der går det en klar grense. Men et er jo en gråsone, dette, og det er klart at en som oppfører seg forferdelig, men leverer knallgode resultater er et kjempedilemma."

Intervjudata antyder altså en viss grad av pragmatisme i forhold til å luke ut giftige personer ved ansettelser, og dette ser også ut til å gjenspeiles sett fra det nasjonale overblikket.

For å sammenfatte synes kjerne kategorien av data angående utfordringen ved å unngå ansettelse av giftige personer, å være uttrykt mangel på rekrutteringskompetanse for det store flertall av informantene.

For ledere i store virksomheter, synes metodiske rekrutteringsverktøy å være tilgjengelig og selvsagt HR avdelinger som kan ivareta rekrutteringsprosessen, men for de små bedriftene - som er i klart flertall her på Helgeland - er det ledere og mellomledere som må ivareta transaksjonene ved ny ansettelser.

Informantdataene sier også at graden av bevissthet rundt fordelene ved å unngå å ansette giftige personer er varierende, og til og med kvalifisert av pragmatiske hensyn hos enkelte.

Intervjuutsagnene sier videre at det ikke eksisterer formelle corporate policies som omhandler temaet giftige ansatte hverken i private - eller offentlige virksomheter, og det høres heller ikke ut som at det finnes noen økonomiske vurderinger som omhandler kostnader ved å ansette en giftig person.

Skal vi sammenfatte våre analytiske funn hva gjelder rekruttering vs. giftighet, mener vi at informantdata viser:

- *mangel på bevissthet rundt temaet giftige ansatte,

- *mangel på oversikt over temaets økonomiske konsekvenser,

- *mangel på rekrutteringskompetanse hos SMB og kommuner ved ansettelser under ledernivå.

Det er verd å legge merke til at det våre informantdata sier om rekrutteringserfaringer, i stor grad samsvarer med hva en leder i en nasjonal arbeidsgiverorganisasjon sier.

4.3 Håndtering.

Som med det foregående temaet, vil vi først avklare hva vi legger i begrepet "håndtering," og for vårt tema om giftige ansatte er det i hovedsak arbeidsmiljøloven som ligger i bunn:

§4-3. Krav til det psykososiale arbeidsmiljøet

- (1) Arbeidet skal legges til rette slik at arbeidstakers integritet og verdighet ivaretas
- (2) Arbeidet skal søkes utformet slik at det gir mulighet for kontakt og kommunikasjon med andre arbeidstakere i virksomheten.
- (3) Arbeidstaker skal ikke utsettes for trakassering eller annen utilbørlig opptreden.

(4) Arbeidstaker skal, så langt som det er mulig, beskyttes mot vold, trusler og uheldige belastninger som følge av kontakt med andre.

(5) Departement kan i forskrift gi nærmere bestemmelser om gjennomføringen av kravene i denne paragraf.

(Lovdata).

Personalhåndteringen skal altså ivareta de ansattes fysiske og psykiske velferd og følge opp Arbeidsmiljølovens krav om et forsvarlig arbeidsmiljø.

Vi har i det forutgående kapittelet sett på vanskene mange informanter påpeker i å avdekke personer med giftige trekk. Dermed blir det forebyggende arbeidet med å unngå giftige ansatte ineffektivt, - de kommer likevel inn, og en bedriftsleder vi har intervjuet uttrykker situasjonen slik:

"..., så tar man det vel som gitt at i en organisasjon med x antall ansatte, vil du til enhver tid ha en prosentdel med disse(giftige ansatte), at det faktisk er en del av lederjobben og av HR jobben også."

Beskrivelsen blir bekreftet av tall både fra SSB og Arbeidslivtelefonen, og dette bringer oss derved over til spørsmål to i vår problemstilling:

"Hvordan håndteres giftige ansatte internt i virksomheter på Helgeland?"

Med utgangspunkt i vår gitte definisjon av personalhåndtering, brukte vi følgende forskningsspørsmål for å få våre intervjuinformanter til å reflektere over temaet:

1. Hvilken holdning har din virksomhet til temaet "giftige ansatte."?
2. Hvilken strategi har virksomheten til håndtering av giftige ansatte?
3. Hvordan innvirker økonomiske forhold på virksomhetens håndtering av giftige ansatte?
4. Hvordan påvirker din virksomhets sosiale arbeidsmiljø måten giftige ansatte blir håndtert på?

Vi hadde dessuten et ekstra spørsmål om såkalte toxic handlers: Opplever du at noen medarbeidere tar brodden av giftige ansatte ved å fungere som en buffer mellom dem og kollegaene?

Det siste spørsmålet ble ikke systematisk stilt samtlige, men ca. halvparten fikk reflektere over dette.

Det første vi hørte hos våre intervjuobjekter var nok igjen en refleksjon av det faktum at begrepet "giftige ansatte" er nytt her til lands, i det ingen hadde noen formalisert holdning, prosedyrer eller lederveiledning rundt temaet.

Noen sitater:

I 3: "Det er hverken rutine rundt det(håndtering av giftige) eller veiledningsmuligheter for meg som leder på området. I en god virksomhet mener jeg det er et underkommunisert behov å ha fokus på det."

I 4: "Nei, det har ikke vært nedfelt en strategi på det.(håndtering). Man har diskutert mye om ledelsesutfordringer, sånn at det har vært en del av den diskusjonen man har omkring slike typer utfordringer, ...hva er lurt og hva er ikke lurt..."

I 8: " ...jeg må jo si at jeg håper jeg har hatt så stor tilstedeværelse at jeg er klar over problemet før folk kom til meg... For jeg tenker at i det øyeblikket folk kommer til meg som leder og forteller meg at de gruer seg for å gå på jobb, så er det kanskje kommet så langt at det blir veldig vanskelig å gjøre noe. Og det er kjempevanskelig å dokumentere, i alle fall i offentlig sektor..."

I 10: " De(giftige ansatte) opptrer som muldvarper i organisasjonen, og det kan være veldig vanskelig å vurdere hva man skal gjøre, det går gjerne lang tid fra du ser at det er en giftig ansatt og hvor man forsøker tiltak, man har samtaler også ser man at det ikke blir bedre da, og det kan være utfordrende å vite hva slags tiltak man skal sette inn. Og jeg har også hatt en del tilbakemeldinger fra mellomledere som har blitt veldig frustrert fordi de ikke behersker situasjonen..."

I 12: " Så kan man jo spørre seg om, når man har fått de(giftige) inn i bedriften, hvordan man skal takle dem, - det er ikke enkelt. Igjen må man ta noe konkret, hvis man skal ha en samtale med personen så må du ha noe konkret som fundament for en sånn samtale med en sånn ansatt, og det er veldig vanskelig. ... man har fått utlevert noen få verktøy, ikke mange, men noen få man kan bruke, som er lov i arbeidslivet."

I 17: Spesielt om en ny leders problemer: " De(de giftige) har vært en del av bemanningen når du startet selv i jobben. Og det er vanskelig å gjøre noe håndfast med dem for i det tilfellet så hadde de vært så mye lengre enn meg i den jobben. ...Jeg merket på meg selv at "ok, den

legger du bare til side." Fordi du tar ikke den fighten når du skal prøve å bli kjent i resten av avdelingen og få med deg de andre der du ser at her kan du faktisk få gjort noe, så lot du den ligge."

Informantene her kom fra SMB og kommuner, og felles var at de snakket om vanlige medarbeidere som ble betegnet som giftige, ikke ledere.

Så kom det noen avvikende meldinger fra informanter som enten hadde jobbet i større virksomheter eller som fremdeles var der:

I 11: Kommenter til hvordan giftige ansatte kunne håndteres. "Jeg er overbevist om at det har mye med leder måte å gjøre dette på. ... samspill mellom leders ansvar og leders evne til å dra inn nødvendig hjelp på enkeltsiden er det som er problemstillingen. Og det vi da har gjort er å ha hatt tydelige ledere som ville noe, vært tydelig på spillereglene og dratt inn andre, f. eks. HR, men også tillitsvalgte, dratt inn andre ledere med samme type avdeling, ... Kanskje var det den store suksess faktoren.

...Og det er viktig å ha en avviklingskultur også, uansett hvor ubehagelig det er og om det skulle havne i arbeidsretten. ... masse bruk av både arbeidsmiljølov og avtaleverk og regelverk i bedrifter om vi kan bruke for å si at dette forlanger vi, dette bruker vi."

I 13: " Vi har et verktøy i bedriften som blant annet tar for seg adferd. Adferdsmålene som blir satt for hver enkelt er et godt verktøy for både å ha oppmerksomhet og avdekke og ikke minst ha en mulighet til å reagere litt formelt på en giftig ansatts adferd. For en som har en giftig adferd i bedriften i forhold til å vise negativ energi i arbeidsmiljøet, f. eks. ved å snike seg unna arbeidsoppgaver som da må tas av kollegaer, vil jo veldig fort bli avdekt. Og samtidig det med etterlevelse av arbeidsreglement, i alt fra prosedyrer innenfor sikkerhet, produktivitet, er også en fin anledning til å avdekke og få sjansen til å ha en knagg og henge det på."

I 4: " Mottoet mitt er "jo tidligere jo bedre"(i forhold til å håndtere giftige). ... Giftige ansatte er der og de dukker opp i ny og ne. Det å ta tak i dem så fort som mulig og konfrontere med det du opplever... Og at du da har en standard på måten du håndterer det på med oppfølgingssamtaler, for å prøve å få det på stell så fort som overhodet mulig."

I 1: " Hvis man står ovenfor noe man opplever som giftig ansatt, så er det viktig å avklare, man må gå gjennom selv refleksjon, er dette virkelig en giftig ansatt eller er det bare et menneske jeg ikke liker? ... så er det veldig viktig å følge den lovbiten som er regulert, men

det handler egentlig om gode rutiner, gjenta rutinene, ha samme rutiner, være tydelig i lederskapet ditt ovenfor forpliktelsene de ansatte har.... For det første må man ha formalismen på plass, ellers så er det ikke en sak engang. Så gode rutiner, å kjenne regelverket, kjenne arbeidsgiverrollen og krav og forventning man kan sette til arbeidstaker og seg selv. Så er det stort sett greit."

Intervjuene fra disse informantene sa oss at deres større virksomheter hadde en mer systematisert og bevisst tilnærming til håndtering av giftige personer, og dette ga seg spesielt uttrykt i gjennomtenkte prosedyrer og fremgangsmåter.

Vår før omtalte "nasjonale" representant sier følgende:

I 9: " Ja, de fleste bedrifter har jo en slags grense for hva de aksepterer og ikke aksepterer, det å opptre i strid med bedriftens etiske verdier, regler, ... da er det jo grunnlag for å få en advarsel, samtale med sjefen og skriftlig beskjed om at dette må sluttes med, ... det har de aller fleste bedrifter et system på...hvis du skal si opp en på grunnlag av at han ikke leverer eller oppfører seg stygt, så må du ha dokumentasjon, og du må ha et tilfelle, det må være forhold som er klart dokumenterbare og som er av en karakter som gjør at det er grunnlag for å si at han misligholder arbeidsavtalen sin.

Det ligger saklighetskrav i arbeidsmiljøloven, arbeidstageren har et stillingsvern som en selvfølgelig må følge og som må oppfylles hvis bedriften har tenkt å bringe arbeidsforholdet til opphør."

Her er det jo interessant å merke seg at denne nasjonale arbeidsgiverlederen er mest på linje med de store virksomhetenes uttrykte måte å håndtere giftige ansatte, - med fastlagte og strukturerte prosedyrer.

En nyanse av dette spørsmålet var hvorvidt det var et skille mellom hvordan private - og offentlige virksomheter håndterte slike saker og da spesielt på et økonomisk grunnlag. Ville pekuniære betraktninger spille noen rolle i hvor langt virksomheten ville etterleve IA avtalens formål om å tilrettelegge arbeid for alle, kontra å kvitte seg med dem som syntes å være "kryptonitt"?

Vi fikk følgende svar:

I 1: " Det offentlige har veldig ofte ledere og HR avdelinger... som er mye mer tålmodig. Mye mer, - nei, nå må vi slappe av litt, nå må vi gi dem en ny sjanse. Så i det offentlige er de mye mer tålmodig... det er en høyere terskel for å si opp folk.

Angående lønnsomhetsperspektivet: " Det offentlige har mer bevilgninger, de tenker ikke sånn lønnsomhet i det offentlige, den har jeg ennå til gode å se. Så det tror jeg nok er en årsak,.."

I 3: " Ja, man har en profittmargin i det offentlige, men det er målt på hva du kan spare. ...du har ikke muligheter til å påvirke inntekter, øke inntekter, du har ikke et økonomisk tap, men likevel et verditap på grunn av enten produktivitet eller kvalitet...jeg har egentlig vært fornøyd med at man har hatt en turnover. Hvorvidt det går tilbake til en toxic employee, det er selvfølgelig interessant å vite noe om, men når jeg har mistet folk det siste året har jeg ikke tenkt på det som et tap, selv om det har vært flinke folk. Muligheten til å forme virksomheten er størst med nyrekrutteringer, det er en fin mulighet til å endre en retning og få inn ny kompetanse."

I 4: " ...i et offentlige så føler de seg mye sikrere i jobben, føler kanskje stillingsvernet sterkere enn når du kommer på privat...."

I 7: " I offentlig virksomhet er jeg ikke sikker på at det økonomiske er utløsende faktor for å gjøre noe(i forhold til giftige), det offentlige tenker jo budsjett/ikke budsjett, men inntjening er ikke alle gangene i fokus. , ...som oftest tror jeg i det offentlige er det mer hvordan de andre reagerer, følelsesmessig styrt enn økonomisk styrt. I privat, i alle fall på eiersiden, er det like mye økonomisk styrt som følelsesmessig, tror jeg.

En kommune kan jo ikke gå konkurs, de kan gå utfor stupet økonomisk og du kan få problemer, men du er jo ikke ferdig, det er ingen kommune som er blitt nedlagt og alle ansatte fordi den gikk konkurs. Mens i det private er det jo det..."

I 8: " Ja, jeg tror det er kjempestor forskjell.(håndtering av giftige, off. vs. privat) Du får ikke holde på så lenge i det private som du får i det offentlige. ...Og det er kanskje fordi i det offentlige trenger du ikke i den grad å ha inntjening."

I 10: " Så når det gjelder kostnader rundt dette(giftige), så er det egentlig vanskelig å tallfeste det i kroner og øre. Men dette er gnagsår som krever mye kapasitet i fra ledere og derfor så viktig å få det avsluttet, få ferdigstilt sakene, uansett utgang, det er uholdbart å la det fortsette.

I 11: " Og vi har aldri beregnet hva det koster å ha det(giftige), det har ikke denne bedriften gjort noe med, hverken i bruk av tid eller lavere produksjon."

I 12: " Når prosessen er kommet så langt at man er kommet i en fase at forhandlingsmøter er i gang(angående en giftig), da er man kommet så langt i prosessen at jeg tror kostnader er

underordnet, men de kostnadene som kanskje ligger under, som man ikke klarer å få opp til overflaten, er kostnadene den personene har kostet deg ved å ta ned arbeidsmoralen på arbeidsplassen. De kostnadene der tror jeg er formidable og veldig vanskelig å kvantifisere."

I 16: " Jeg har ikke inntrykk av at det blir tatt høyde for det i forbindelse med budsjettering(konsekvenser av giftige), at det blir tatt hensyn til at mennesker skal lage støy og at man skal bruke tid og krefter på sånt, men det er helt klart at den kommer vel mer i ettertid, at man har fokus på det."

Vår nasjonale representant svarte slik fra sitt ståsted:

I 9: " Nei, jeg tror ikke det(økonomi v. håndtering av giftige) er så veldig høyt opp i starten av en sann sak, da må det i så fall være veldig grove ting, hvor man sier at "her spiller ikke økonomien en rolle, vi kjører oss ikke ut av denne situasjonen," krystallklar melding ifra bedriften, - "dette er så grovt så det er ikke aktuelt."

Økonomiske vurderinger av giftige ansattes skadevirkninger syntes dermed ikke å være i særlig grad på agendaen når slike saker skal håndteres, selv om vi meget forsiktig har estimert disse til årlig rundt 17,5 millioner kroner i Norge,

Vi lurte også på om det sosiale klimaet i en virksomhet ville ha noe å si på hvordan giftige ansatte ble håndtert, og i den forbindelse, hvor den absolutte smertegrensen gikk i forhold til å initiere en avskjedigelsessak. Blant våre informanter, var det en privat virksomhet som stakk seg ut med meget visible, giftige ansatte:

I 6: " Vi har dessverre en del av dem.(giftige ansatte). Vi har fått ryddet unna den verste, det endte med kollektiv oppsigelse, for ingen klarte å samarbeide med den personen. Dolking i ryggen, baksnakking og han gikk til det skritt å utebli fra arbeid hvis han ikke fikk det som han ville... vi var 7 av 14 som sa opp for å rydde opp i det, og da først ble det tatt tak i av ledelsen, ...det var et mareritt, ... det var intern krig hele tiden."

Bedriften har nå ytterligere en giftig ansatt, og slik beskrev informanten situasjonen per i dag med kollegaenes holdning til han: " Det er litt overraskende at de ikke er mer sterk ovenfor han. For det virker som han er alfadyret innenfor de sterke personlighetene, de har clincher, ... og mange går frustrert hjem... og velger å bare svelge det og akseptere det....Det er vanskelig å få de til å si og innrømme overfor oss at dette faktisk er et problem. Og jeg tror mye er den lojalitetsfølelsen som stikker veldig dypt, de skal ikke dolke noen i ryggen og baksnakke og i

deres liv er det en ren baksnakking og mobbing, kan du si, det de eventuelt forteller oss, hvis det omhandler sånne ting.

En annen informant understreket denne unnvikende holdningen til kollegaer av en giftig ansatt:

I 1: " ...noen medarbeidere går litt rundt og er ikke veldig flink til å si fra, de aksepterer at noen er sur og tverr, fordi giftige ansatte kan være litt sterke personer, så det er ikke alle som tør å motsette seg dem."

Det samme her:

I 2: "...det kan bli splitt og hersk, for det er en tilgivende holdning, det er ikke noen knallhard holdning før det virkelig er nødvendig."

I 4: " "Terskelen(for tolerering av giftige) er forskjellig. For så vidt ganske likt i privat som i offentlig sektor, men kanskje mer toleranse i det offentlige." En kan bruke organisatoriske grep som å sette giftige: " til en annen etasje eller med folk som kanskje har en høyere terskel for å akseptere en sånn oppførsel, som kanskje ikke tar seg så nær av det, - men kanskje mer i offentlig. For i privat sektor er man nødt til å levere, og hvis noen ødelegger for leveransene og det begynner å gå utover lønnsomheten, vil det være liten toleranse for det, men i det offentlige har de mer stillingsvern, eller føler det selv, de aksepterer litt mer, men heller ikke så veldig mye..."

I 5: " ...det er forskjell på lederne våre, hvor flink de er å håndtere utfordringer. Så jeg vil heller si at strikken kan tøyes lengre før det blir en sak på en plass enn på en annen plass. Vi håndterer det forskjellig og noen av oss er mindre konfliktsky enn andre, og setter foten ned forskjellig."

I 14: " De er jo litt redde han(kollegaer til den giftige). Mange av dem som sier at de ikke tør å gå til han og spørre han om noe, har jo ikke hatt noen opplevelse av han i det hele tatt, men de har hørt noen som har hatt det og de vil ikke i gjennom en....folk unngår han bare og tilpasser seg. Det er ingen som gidder å ta opp noen kamp., så det er jo en skjult konflikt."

En informant uttalte seg om hvor smertegrensen gikk angående initiering av en formell sak mot en giftig ansatt:

I 7: " At de ansatte hadde tatt det opp formelt eller at det hadde kommet formelle klager fra brukere og tjenesten som pekte på problemet... Da måtte du vurdert å rett og slett på ett eller

annet tidspunkt gitt advarsler, skriftlig advarsel, begynt å bygge opp dokumentasjon med tanke på at du skulle gjennom en oppsigelsessak, - alt etter alvorlighetsgraden."

eller:

I 8: " Jeg tenker at i det øyeblikket medarbeidere kommer til meg og sier at du vurderer å se etter andre jobber, ... da hadde man måttet gjort noen kraftige grep."

I 10: " Og det er veldig vanskelig å få andre ansatte med som vitner når de blir konfrontert med det som er skadelig,(giftig oppførsel),. ...Og det har gjerne endt med at møtene er blitt avsluttet."

I 13: " ... når hans (den giftiges) dårlige oppførsel ble synlig i plenum, så var det faktisk til slutt noen som begynte å irettesette han og sette han skikkelig på plass i alles påhør, og det hadde en enorm effekt på hans adferd. For hans trygghet i den negative adferden lå antagelig mye i at han opplevde og trodde han hadde kollegiet i ryggen..."

I 14: " Hun(den giftige) er den som har vært vanskeligst for kollegene å forholde seg til, for i samtale med lederen så er alt fint og flott, men så snart du går ut av døren er det jo et sant mareritt. Og hun drar de som sitter rundt henne ned i en fryktelig gryte av negativitet, ... så hun kan være sikker på at de som var blid når de kom på jobb i alle fall ikke skulle være det når de dro hjem."

Så et par reaksjoner fra bedriftens sosiale klima som faktisk virker som en pådriver for å bli kvitt giftige ansatte:

I 15: " Når du først blir kvitt en giftig ansatt, så vil du oppleve en fantastisk glød i organisasjonen. Folk får lyst til å prøve, folk får lyst til å gjøre nye ting og det finnes et utviklingspotensiale hos veldig, veldig mange som ikke kommer til sin rett. Og det kommenteres etter at han(den giftige) har dratt, at "så skøy vi har det på jobb nå", eller " hvor godt et miljø vi har her."

I 17. "...det som er det artige eller det trasige, alt etter som, er når du hører brukerne si etter at de har fått nye personer å forholde seg til(etter at de giftige er borte), at dette er jo blitt helt fantastisk."

Det vi da satt igjen med var inntrykket av en unnlatende holdning både til å konfrontere den giftige og også til å initiere en formell arbeidsrettslig sak, selv om det ble påpekt at både arbeidsmiljø og bedriftsklima ville ha opplevd en stor, positiv effekt.

Det vi nå var interessert i var hvorvidt denne forsonende holdningen ga seg uttrykk i hvordan sakene ble løst:

- * Ved en "golden handshake" avtale der den ansatte selv sa opp mot et økonomisk incentiv.
- * Ved veiledning(coaching), samtaler og omplussing.
- * Ved en formalisert prosess gjennom samtaler, pålegg, tidsfrister og mulig oppsigelse.

Her fikk vi 5 helt klare svar på "golden handshake" løsninger:

I 2: " Det vi ble enige om(bedriften og den giftige), var at hun fikk en pakke da, en sluttpakke. Hun skulle fortsette med sitt, og vi med vårt, også skulle vi snakke fint om hverandre i ett år."

I 5: " Dette med at folk får muligheten til å korrigere kurs og adferd er viktig for meg... Når vi jobber med folk er det aldri bare en mulighet og løsning, på ett tidspunkt må man se på hvilke muligheter og valg man har, hva kunne man gjort annerledes....for hvis vi ser at vi har en løsning, så er vi på tilbudssiden, et er ikke snakk om at folk skal tape ansikt, men at man skal komme seg på land.... vi har jo avsluttet arbeidsforhold med en del folk der det i stedet for at vi har gått til rettssak og i stedet for at de har fått en oppsigelsestid på 3 måneder, så har de fått lønn i 4 eller 5 måneder og så har vi vært ferdig, i stedet for at vi skulle bruke mye ressurser på en rettssak."

I 7: " ,...jeg har vært med på at man har klart å forhandle fram avtaler der arbeidstagere har sluttet frivillig mot kompensasjon og muligheten til å si opp selv i stedet for å bli oppsagt, det har jeg vært med på flere ganger."

I 10: " Vi hadde en eldre medarbeider som var en muldvarp(giftig), men som det ble valgt å tilby en avslutningspakke til, han skjønte det og aksepterte det, så det arbeidsforholdet ble avsluttet på en god måte, som jeg oppfattet både for han og for bedriften.

I 15: " Når det gjelder avslutningen av et arbeidsforhold i det private næringsliv, er det egentlig greit. Når vi kommer til det stadiet at vi finner ut at vi ikke passer sammen, så er det enten arbeidsrettssak eller så kjøper du deg ut av det. Og jeg vil tippe at i 90 % av tilfellene kjøper du deg ut. Så gir du den ansatte 3 - 6 måneder ekstra lønn også er vi ferdige med det. Og det gjelder folk i administrasjonen høyt oppe og det gjelder også ansatte i lavere rang i organisasjonen."

Her var det altså 3 offentlige representanter som nevnte økonomisk incentiv som en god løsning for å få giftige ansatte til å slutte frivillig, mens 2 private nevnte det samme.

Resten av informantene delte seg i synet på veiledning/coaching versus en formalisert saksgang:

I 8: " For jeg tenker at i det øyeblikket folk kommer til meg som leder og forteller meg at de gruer seg for å gå på jobb på grunn av det(giftige ansatte), så er det kommet så langt at det blir veldig vanskelig å gjøre noe med. Og det er kjempevanskelig å dokumentere, i alle fall i offentlig sektor så greier du ikke å se for deg en oppsigelsessak på et sånt grunnlag. Det tror jeg er helt utenkelig og omplussing er vel den nærmeste løsningen. I privat sektor har man litt mer muligheter, tenker jeg."

I 3: " ...jeg har forsøkt å finne årsaksfaktorer til den adferden som denne ansatte har da, eller de ansatte. Årsak bak og gjort forsøk på å veilede og motivere personen til å ha en annen adferd. Også en annen strategi har vært å fremme og belønne de positive holdningene sånn at de blir dominat i enhver prosess. ... det har i alle fall vært en strategi å prøve å få den positive adferden frem hos andre."

I 4: "Man er nødt til å si fra sånn at vedkommende får vite at jeg er klar over det(giftig adferd) og at han får mulighet til å korrigere sin måte å være på. ...I de tilfeller hvor det forsetter(den giftige adferd), blir vedkommende tatt inn og da går man over på skriftlighet rundt det, hvor jeg stiller krav til bedring eller en endring, med frister kan du si og oppfølgingspunkter. Og det er litt for å være mer tydelig på at det er en personalsak som starter som i verste fall kan ende med en oppsigelse."

I 8: "men du må jo prøve å snakke med folk, kanskje se på muligheter for å omplussere, kanskje kan man flytte kontor for å være en plass der man ikke kan gjøre så mye skade hvis man ikke evner å korrigere sin egen adferd. Men folk må jo få en mulighet til å korrigere egen adferd. ... Jeg tror ikke man går rundt og tenker at arbeidsmiljøloven er i bildet, jeg tror ikke det. Jeg er helt sikker på at jeg ikke vil tenke på det, jeg vil tenke på hva vi kan gjøre for å finne ut av det, helt uavhengig av lovverk."

I 11: " Og det er viktig å ha en avviklingskultur, også, uansett hvor ubehagelig det er og om det skulle havne i arbeidsretten. ... man må ha kompetanse til å gå på adferd. Og masse bruk av både arbeidsmiljølov, avtaleverk og regelverk i bedrifter som vi kan bruke for å si at dette forlanger vi, dette bruker vi."

I 12: "...det er tøft fordi de siste 20 årene i næringslivet er det dette med inkluderende næringsliv, du skal prøve å finne løsninger, og hvis du ikke får det til med en ansatt, er det

lederen det er feil med, - for det er lederens ansvar å få det til med en ansatt. ... men man må egentlig bare ta den jobben og sette i gang den prosessen, - man har fått utlevert noen verktøy, ikke mange, men noen få man kan bruke som er lov i arbeidslivet. Og de verktøyene må tas i bruk. "

I 13: Angående måling av adferd som grunnlag for leder reaksjoner: ..her lå jo et verktøy klart for å kunne brukes der du kunne ha et forbedringspotensiale som du kunne følge opp på en neste samtalen, ... så der kom det jeg mener innenfor lederskap å ha den tryggheten og motet til å tåle og gjennomføre den ubehagelige samtalen og stå inne for den. ... vi har faktisk vært nødt til å flytte folk, enten fra et skiftlag til et annet, eller faktisk at de har måttet byttet jobbsted, og det er en tung sak der du må inn med fagforeninger, nettverksmøter og bedriftshelsetjeneste. Så det har vært veldig vanskelig. "

I 14: " Og hvis du skulle se for deg at du skulle si opp noen da, - du har et ganske sterkt stillingsvern i Staten, - for å si det forsiktig. Det er ikke nok at du er litt ufin når noen kommer til deg. ... det er vanskelig å dokumentere, den er vanskelig å begrunne som oppsigelsessak., o så tror jeg at hun som er lederen hans nok ikke har lyst at han slutter, heller, fordi han har så god kompetanse,. Så hun har vel egentlig funnet ut at hun må leve med han(den giftige) som han er fordi hun ikke får forandret han.. Slike ansatte bør ikke ha ledere som er veldig usikre, - som er snill til det ytterste. Han må ha tøyler, strenge rammer og han må ha noen som forteller hvor skapet skal stå."

I 16: " Det å lage støy i organisasjonen betyr jo at man ikke har sterkt nok lederskap som kan slå ned på det og man tror det går over, men det viser seg at det kan påvirke bedriften i negativ retning. Og det kan sågar føre til lavere motivasjon. Men de er ofte flinke folk som det er vanskelig å få ut av bedriften."

Utsagnene gir oss ikke bare svar på fremgangsmåter for å håndtere giftige ansatte i lys av de muligheter vi nevnte, men brakte også inn to nye faktorer i form av måten lederen utøver sin rolle og hvordan kompetanse spiller inn. De sistnevnte faktorer skal vi komme mer innpå under drøftingen, men hva gjelder virksomhetenes generelle fremgangsmåter ovenfor giftige ansatte, tilsa intervjudata dette mønsteret:

Tabell 3: Håndtering av giftige ansatte i privat og offentlig sektor.

	"Golden handshake"	Coaching	Formalisert prosess
Privat sektor	2		5
Offentlig sektor	3	6	1

En nyanserende faktor var her at enkelte ledere som uttalte seg hadde bakgrunn fra både private - og offentlige virksomheter, og da så vi at de med privat bakgrunn var mest innstilt på en formalisert prosess.

Lederen i den nasjonale arbeidsgiverorganisasjonen ga uttrykk for en eklektisk tilnærming:

I 9: " ...man ser kanskje andre sider, at vedkommende(den giftige) ikke passer så godt inn, - hjelpe han over i en annen situasjon, sørge for at man kanskje kommer på en riktigere jobb enn man har fått, - et annet miljø fordi man ikke samarbeider godt med folk og det kan være slik at man velger å flytte på en person og ikke mange andre og da kan det være lurt å bruke økonomiske incentiver for å få det til. Det kan være karriererådgivning, det kan være outplacement eller noe lignende. ... hvis du skal si opp en på grunnlag av at han ikke leverer eller oppfører seg stygt, så må du ha dokumentasjon og du må ha tilfelle, - det må være forhold som er klart dokumenterbare og som er av en karakter som gjør at det er grunnlag for å si at han misligholder arbeidsavtalen sin. ... det ligger saklighetskrav i arbeidsmiljøloven, arbeidstakeren har et stillingsvern som en selvfølgelig må følge og som må oppfylles hvis bedriften har tenkt å bringe arbeidsforholdet til opphør."

"Toxic handlers" var vårt siste intervju tema angående håndtering av giftige ansatte, og begrepet betyr en person som tar brodden av de giftige i forhold til andre kollegaer, - dette oppnår de med humor, med å ufarliggjøre den giftiges adferd med forsonende kommentarer, med empati begge veier og med en lyttende, forstående holdning. (Frost & Robinson, 1999).

Derved blir effekten av de giftiges adferd redusert og dette både forbedrer arbeidsmiljøet, men bidrar også til at den giftige får fortsette med sin uheldige adferd.

I og med at disse "fredsmeglerne"(toxic handlers) fungerer som en støtpute eller buffer mellom de giftige og kollegaene og at de gjør det frivillig ut fra en altruistisk tankegang, betaler de

også en pris i form av stress og somatiske lidelser som stiv nakke, kvalme og hodepiner.(Ibid.)

Mens temaet har vært kjent og forsket på i noen år i U.S.A., er det - i likhet med begrepet toxic employee - ganske så ukjent her i Norge. Imidlertid, all den tid toxic handlers kan sies å være en faktor når det gjelder håndtering av giftige ansatte på arbeidsplassen, så ville vi finne ut hvorvidt slike personer også kan gjenkjennes her til lands, og da basert på en gangbar beskrivelse av begrepet.

Vi fikk følgende svar på spørsmålet om lederne opplevde toxic handlers på jobben:

I 2: "Ja, helt klart, det gjør jeg. Og heldigvis har vi sånne, for det er absolutt sterke kvaliteter i de som er tydelige og firkantede, men skulle vi bare hatt et arbeidsmiljø bestående av dem, hadde det vært et helvete.

Neste informant hadde hatt dualistiske erfaringer med toxic handlers:

I 3: " Ja, jeg har erfaring med en person der rollen for meg har virket som utelukkende type "enabler," . fungerte som en støtte for dårlig adferd, at vedkommende støttet opp om den ansattes frihet til å være på den måten(giftig). Men jeg har også hatt erfaring med at en person utad kunne prøve å forklare adferden for andre samtidig som personen også ville gi tilbakemeldinger til den det gjaldt."

I 4: " Ja da, jeg har vært bort at noen prøver å dekke over og unnskyldte vedkommende med at han har både det en og det andre. Det har vært min erfaring at det er en naturlig måte å slå ring på, men det bør ikke gjøre noen forskjell på hvordan du som leder tar tak i det."

I 5: " Det er jo noen folk som jeg forstår bedre enn kanskje sjefen min forstår og kan håndtere de bedre, folk kan uttrykke seg ulikt og vi oppfatter det veldig ulikt. Eks.: Når han sier det på den måten, er han forbannet eller er det bare hans måte å si fra på?

Og da må du kanskje si til kollegaen din at "han er egentlig ikke sånn, det var ikke det han mente.""

I 7: " Det følte jeg jo i den saken jeg fortalte deg om, han sjefen som var morgengretten, de var klar over det og to ingeniører som jobbet der var med og gjorde masse stunts som han ble blid av, og de gjorde det jo for å lette stemningen og ta brodden av han. Jeg brukte jo de i min innfallsvinkel også, med at vi fant på ting som var helt idiotisk for å få i gang latter og løse opp situasjonen som gjorde det lettere... Vi har hatt personalmøter i forhold til nedskjæringer

der enkelte ansatte har sett veldig mørkt på det, - det var dommedagsspådommer og helt forferdelig. Andre ansatte sa til dem at "nå må dere slutte, det der justeres, det er ingen katastrofe," men de var veldig skeptiske og negative til forandringer med store problemfelt i hodet. Disse menneskene taklet ikke forandringer og blir veldig urolige og forstørrer utfordringer der andre har gått inn, hjulpet dem og korrigert med "det er ikke så ille, det er ikke positivt det som skjer, men dette klarer vi." Så toxic handlers har jeg opplevd flere ganger."

Neste informant hadde en interessant avart av toxic handlers:

I 8: " Ja, der du har vanskelige ansatte har de nok et lite hoff rundt seg, og det hoffet vil nok strekke seg litt langt. Men det handler nok om menneskelige faktorer, - en måte å føle at du er inne i varmen og at en selv ikke skal bli utsatt for vedkommendes vrede. En vil heller dekke over noe enn å bli utsatt for det."(giftig oppførsel).

Mens informantene nok tilkjennega en forståelse for effekten av toxic handlers, syntes ikke påkjenningen slike blir utsatt for å være på ledernes bevissthetsplan. Forskning fra U.S.A. konkluderer med at toxic handlers preges av stresset over tid mellom stadig å måtte være i støtpute rollen mellom giftige og kollegaer, og dette gir seg utslag i form av hodepine, stiv nakke, forhøyet blodtrykk og følelse av utbrenthet.(Frost & Robinson 1999).

Dette kan synes å være et perifert emne for vårt tema, men i forhold til å salutogenesiske virkemidler for å kompensere for gifte ansattes skadevirkninger og dermed forbedring av et giftig arbeidsmiljø, må de psykosomatiske påkjenninger toxic handlers går gjennom samtidig som de skal skjøtte sin egen jobb, være grunn til ettertanke hos lederne. (Antonovsky, 1987).

På spørsmål om hvordan lederen ville reagere hvis en toxic handlers produktivitet gikk ned, fikk vi disse illustrerende svarene:

I 2: ".. det er jeg som er støtpute som leder. Det er jo jeg som skal få både de utblåsningene, det er min jobb. Og da må man enten se på arbeidsoppgaver eller og plassering og så snakke med den giftige: Du har en sånn effekt, - hvis den toxic handleren syntes det var ok. man fjerner ofte offeret, man må her vurdere arbeidssituasjonen, om det går på prestasjoner og psyke løs."

I 6. " De(toxic handlers) tar litt for mange ting de ikke trenger å ta. De bærer på mye de overhodet ikke trenger å bære på, men de skal ikke være nødt til å være dønn lojal bare for at "det skal være sånn... de skal ikke gå og svelge kameler og bli tråkket på dag inn og dag ut..."

Vår nasjonale referanseperson sa dette:

I 9: " Jeg tror ikke så mye at det er et produktivitetstap hvis man opptrer som buffer, det er mer at da gjør man en jobb for bedriften og for miljøet... men dette skjer jo ofte uten at ledelsen vet om det, bortsett fra at alt synes å bli mye bedre."

Informantdata sier altså her at selv om det er en viss bevissthet rundt effekten av toxic handlers, så blir ikke påkjennningene de gjennomgår tilstrekkelig erkjent. De ofrer seg for kollegaer og arbeidsmiljø, og de bidrar også til at giftige ansatte faktisk ikke gjør så mye skade som de hadde kunnet, men at resultatet da faktisk kan bli at handleren selv blir så stresset av situasjonen at hans egen produktivitet synker, synes ikke å vekke særlig empati eller forståelse. Dermed får et viktig verktøy i en virksomhets håndtering av giftige ansatte, ikke den forståelse og støtte som ville vært konstruktivt med tanke på å vedlikeholde dets bidrag.

Skal vi oppsummere måten giftige ansatte synes å bli håndtert på i forhold til type- og størrelse av virksomhet, får vi følgende oversikt:

Type virksomhet	Coaching versus formell sak etter innledende samtale	Økonomisk incentiv/golden handshake	Strukturert prosess mot eventuell oppsigelse
Offentlig	coaching	ofte	sjelden
SMB	formell sak	av og til	ja
Store bedrifter	formell sak	kan hende	ja

Figur 4: Oversikt over håndteringsmåter for giftige ansatte

5.0 Drøfting

"Man skal ikke plage andre, man skal være grei og snill, og for øvrig kan man gjøre hva man vil," lyder Kardemomme by loven.(Egner, 1955).

Etter å ha lest gjennom intervjudata hvor magefølelsen blir fremhevet som den viktigste sensor for å bedømme jobbsøkeres personlighet, og hvordan giftige personer både kommer seg inn i virksomheter og får utfolde seg i ganske stor grad før noen reaksjon kommer, så er man fristet til å spørre om landet vårt er en eneste stor Kardemomme by.

Rune Gerhardsen introduserte begrepet "snillisme," og selv om han brukte det i forhold til vår holdning til flyktninger, ble det også en generell kommentar til norsk samfunn:

"Jeg har brukt ordet som betegnelse på det fenomenet at vi som samfunn, i det godes hensikt, har tøyd systemet mot den ekstreme og misforståtte velvillighet. De gode ideale trekkes ut i parodier. Alle krav skal innfris, alle problemer skal løses og alle menneskelige vanskeligheter skal ivaretas.

Snillisten møter alle krav med velvilje. Snillisten er alltid forståelsesfull overfor et krav, et behov eller en interesse. Snillisten tar ingen konfrontasjoner.

Konsekvensen blir at ansvaret undergraves og at det ikke lenger stilles krav til enkeltmennesket." (Gerhardsen, 1991).

Er det da slik at imøtekommande vennlighet, raushet og tillitsbasert måte å møte personer på kan komme tilbake som en farlig boomerang?

Med disse tankene som en type forforstående antagelse, skal vi gå gjennom resultatene i kategoriene rekruttering og håndtering av giftige ansatte, se på aktuelle lover og regler og også vurdere hva vi ser av holdninger og reaksjonsmønstre som gjengitt av relevant litteratur.

5.1 Rekruttering.

"Hire on competence, fire on personality," - var en kommentar vi fikk under et intervju. (I 9). Informanten gjorde her et skille mellom faglig dyktighet og sosial/emosjonell kompetanse og pekte på at vansker på arbeidsplassen oftest kom av mangel på det siste.

Men selv om flere informanter påpekte at faglig kompetanse måtte være på plass før innkalling til noe intervju, uttrykker utsagnet dog en falsk dikotomi, i det trekk ved en persons karakter faktisk inngår i samlebegrepet kompetanse.

Professor Linda Lai fra BI gir følgende definisjon av ordet: "Å besitte nødvendige kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger for å mestre oppgaver og nå mål" (Lai, 1997), og vi lar følgende beskrivelse fra Fagforbundet utdype hva hun sier:

- 1 Kunnskap omfatter de ansattes innsikt, viten og kjennskap, ofte med bakgrunn i utdanning og erfaring.
- 2 Ferdigheter handler om å kunne gjøre oppgaver i praksis gjennom å motivere,

samarbeide eller skape tillit hos andre. Ha gjennomføringskraft, ta beslutninger og kunne analysere andres behov.

- 3 Evner er de ansattes personlige egenskaper og talenter. Kunne fremstå med troverdighet, omgjengelighet og naturlig autoritet.
- 4 Holdninger er de ansattes meninger, tro, vilje og innstilling. Er ofte implisitte, men kommer til uttrykk gjennom indre motivasjon, samarbeidsvilje og ansvarsfølelse, også kjenne sine begrensninger. (Samhandlingsreformen.Fagforbundet. 2015).

Her går altså krav til formell kunnskap og krav til relasjonskompetanse og holdninger i hverandre. Men selv om det for en rekrutterer kan være ganske enkelt å lese karakterutskrifter fra en kandidats formelle utdannelse, er det straks verre å "lese" en persons karakter og psyke. "..den siste biten er ofte den vanskeligste," sa en informant, og han var på linje med mange, i det "vanskelig" var adjektivet som gikk igjen hos informantene når det gjaldt denne biten av rekrutteringsprosessen, - "man er rett og slett ikke kvalifisert til å kunne ta sånne vurderinger av folk, - da må du på et dypere nivå enn det som et vanlig jobbintervju legger til grunn."(I 6)

I en master oppgave fra 2016, omhandles rekrutteringskompetanse i kommuner, og følgende skrives om lederne som sto for rekrutteringsprosessen:

"Informantene mine hadde gjennomgående svært lang erfaring som leiarar. På spørsmål om kva slags opplæring dei hadde i tilsetting, var svara nedslåande. Fleire sa at dei hadde vore på eit kurs gjennom fagforeining eller arbeidsgjevar, men det var for fleire år sidan og opplæringa hadde hovudsakleg handla om regelverk og prosedyrer. Det ser med andre ord ut til å vere ein manglande tilsettingskompetanse i organisasjonen.» (Løberg, 2016).

Uten å være sosionom eller psykolog, er det da også komplisert for en vanlig leder i en SMB eller kommune å forholde seg til et vell av relevante faglige problemstillinger innen rekruttering.

To ledere fra to forskjellige små bedrifter uttalte seg her ganske så representativt for mange for mange informanter:

"I forhold til ansettelser er det veldig vanskelig å klare å fange opp om det er en giftig person eller ikke. I et jobbintervju er de jo dyktige, det er vanskelig gjennom spørsmålsstillingen..."

"Dette (giftighet) er jo ting man har vanskelig for å observere i et intervju... for du klarer ikke å sette en søker til en stilling i en situasjon der man avdekker denne type sider. Til det tror jeg

kandidaten er for smart. Så det er en sak som man oppdager etter hvert i et arbeidsforhold og det kan sikkert ta både måneder og år før man egentlig oppdager det. Meget vanskelig å se."

Erving Goffmans teorier om hvordan mennesker kan projisere en personlighet (frontstage) som ikke er i samsvar med deres sanne jeg(backstage), er også nyttig informasjon å ha. Hvis for eksempel en søker til et inkassobyrå presenterer en tøff og effektiv maske i et jobbintervju, mens hans sanne jeg er mykt og omsorgsfullt, så er det duket for konflikter, - både innad i denne personen og over tid på jobben. Kunnskap om muligheter for å avdekke slike personlighetsmotsetninger gjennom strukturerte spørsmål eller personlighetstester, vil da være svært nyttig, og selvsagt særlig for vårt tema om å avdekke giftige personlighetstrekk. (Ytterhus, 2000).

I offentlig sektor er det ytterligere kompliserende faktorer, og en leder med bakgrunn fra både privat- og offentlig virksomhet definerte forskjellene fra privat næringsliv slik i sitt informantintervju med oss:

"Min erfaring er jo at rekrutteringsarbeid i det offentlige er mer regulert i avtaler og i rekruttering av folk med funksjonsvansker, flerkulturell bakgrunn og kjønnsutjevning, pluss at de er mer forpliktet til å bruke fagforeninger. Så er det dette med kvalifikasjonsprinsippet i Staten, litt ekstremt sagt at de med mest vektall er den beste kandidaten, - mens man i det private har mulighet til å hente inn den man selv synes best om. De offentlige blir mest opptatt av å innfri dette med "har jeg kalt inn alle med funksjonshemninger, har jeg kalt inn alle som sier de har fortrinnsrett i det offentlige, har jeg husket å involvere de fagforeninger som skal inn, - så de drukner litt i "må" kravene i prosessen, og dessuten er det mer innsyns - og klagerett i det offentlige enn i det private."

Det han uttrykker her er at formelle krav i offentlige ansettelsesprosesser faktisk kan føre til at en blir tvunget til å ansette en annen enn den man helst vil ha.

Et eksempel i så måte ble illustrert av en dom fra Borgarting Lagmannsrett i 2015. En kommune ønsket å forbigå en søker som hadde det formelt faglige på plass, men som av personlige grunner ble ansett for å være uskikket for en lærerjobb. I stedet ville de ansette en ufaglært lærer, og dette ble det rettssak om. (Norsk Retstidende. LB-2014 -194294).

Kommunen tapte saken, i det lagmannsretten presiserte at kvalifikasjonsprinsippet i opplæringsloven § 10 - 5 ikke åpnet for konkurranse mellom kvalifiserte og ikke-faglærte

søkere, - formell utdanning veide tyngst, - selv om personligheten ikke var på vinnerens side.(Gjerde, 2016).

En ytterligere formalitetsmessig "felle," er at ved utlysning av offentlige stillinger må kandidater vurderes opp mot krav i annonseteksten - og bare det.. Skal derfor spesifikke personlighetskriterier vurderes, må egenskaper som relasjonskompetanse, emosjonell intelligens, empati o.s.v. ramses opp i stillingsteksten. Først da skal slike egenskaper hensynstas under evalueringen av kandidater.

Kvalifikasjonsprinsippet er blitt en ikke-lovfestet prosedyre ved offentlige ansettelser som offisielt siteres slik:

1. Den best kvalifiserte søkeren skal ansettes eller utnevnes i ledig stilling eller embete, med mindre det er gjort unntak i lov eller i medhold av lov.
2. Ved vurderingen av hvem som er best kvalifisert, skal det legges vekt på utdanning, yrkeserfaring og personlig egnethet, sammenholdt med kvalifikasjonskravene som er fastsatt i utlysningen. (Lønn-og-arbeidsvilkår, Juristforbundet, 2014).

Ordlyden gir rom for tolkninger og utøvelse av subjektivt skjønn, og da blir det uvegerlig tvister. Slike saker havner da også hos Sivilombudsmannen, og der har de en lang rekke med saker liggende til behandling hvert år. Fra deres hjemmeside viser vi til en som omhandler tilsetting av brannkonstabler i en kommune, for å demonstrere de kompliserende, prosessuelle kravene som rår i offentlige virksomheter og hvordan en nettopp juridisk basert tolkningsstrid om utlysningstekst forårsaker formelle klager:

"Målet med en tilsetting er å finne frem til den søkeren som etter en helhetsvurdering anses best kvalifisert for stillingen. Utgangspunktet for denne vurderingen er de kvalifikasjonskravene som er stilt i utlysningsteksten, samt eventuelle lov- og avtalefestede krav.

Hovedspørsmålet i saken er om de som ble tilsatt i brannkonstabelstillingene, oppfyller kvalifikasjonskravene til stillingen. Det første spørsmålet er om kommunens utlysning er i samsvar med de generelle kravene til stillingen. Nærmere bestemt om det finnes lov- eller forskriftsfastsatte krav til stillingen som brannkonstabel, og som egentlig skulle ha fremgått av utlysningsteksten. I brev hit har kommunen opplyst at kvalifikasjonskravene i utlysningsteksten harmonerer fullt ut med innholdet i dimensjoneringsforskriften og

veiledningen til denne.

Kommunens redegjørelse stemmer overens med informasjonen på hjemmesidene til Norges brannskole. ... Kommunens utlysning i saken er ikke i strid med lov eller forskrift, og det er ikke noe rettslig å innvende til at kommunen innstilte og tilsatte søkere som ikke hadde fullført yrkesutdanningen som brannkonstabel på tilsettingstidspunktet."

(Sivilombudsmannen.no. Sak 2014/1745, 1834).

I sum er det altså en ganske tung bør av psykologiske -, sosiologiske - og juridiske problemstillinger som kan måtte vurderes ved rekruttering, og alt dette må ledere i SMB uten HR takle. Likeså kommunale avdelingsledere i samme situasjon som heller ikke leier inn ekstern rekrutteringshjelp.

Mens den kommunale sjefen her nok kan søke hjelp hos enhetsleder eller rådmenn, er det straks verre for SMB lederen, og det logiske spørsmål her blir hvorfor ikke å ansette en liten HR avdeling eller søke ekstern hjelp?

Som nevnt tidligere er bedriftsstrukturen på Helgeland preget av SMB, - små- til mellomstore bedrifter. I snitt har de vi har hatt informanter fra rundt 40 ansatte, og årsresultatene har ligget på gjennomsnittlig ca. 1 million. (Bedriftsdatabasen.no) Med årlige kostnader for bare en HR ansatt, ville millionen krympet i hvert fall 70 % og dekningsbidraget ville avgjort blitt mindre hyggelig.

Selv om man hadde nøydt seg med å leie inn ekstern rekrutteringskompetanse, ville nok selv det kommet på et rimelig høyt beløp hvis hele rekrutteringsprosessen skulle settes bort.

I sum, har ikke våre gjennomsnittlige, regionale SMB råd til hverken intern HR eller ekstern HR hjelp, og lederne er i sannhet overlatt til seg selv.

Som en utvei, kan en her spørre om ikke enkle personlighetstester kombinert med strukturerte intervju kunne være en rimelig hjelp til selvhjelp.

Da vi definerte rekrutteringskompetanse, (s. 35) vektla det vi det enkle struktur paradigme definert av N. Anderson (1997), - personlighetstester kombinert med strukturerte intervju, - og selv vil vi legge til nytten av referanser. Umiddelbart synes jo ikke det å måtte koste urimelig store summer å bruke slike verktøy, - bortsett fra en eventuell lisens ved bruk av enkelte tester og selvsagt opplæring i tolking av resultat.

Mens vi fant en aksepterende og aktiv bruk av alle rekrutteringsverktøy hos store bedrifter og

hos offentlige virksomheter ved lederansettelser, var det en tiltagende negativ tilbakemelding fra SMB og offentlige virksomheter når de ansatte andre enn ledere:

Referanser	Aktiv og mye reflektert bruk
Intervju	Noen og særlig fra offentlig sektor, nevnte bruk av en intervju mal med standard spørsmål. Men samtlige vektla at søkerne skulle få fortelle om seg selv mest på en åpen- eller semi-strukturert måte.
Tester	En negativ- og faktisk avvisende holdning til personlighetstester.

Figur 5: Oversikt over bruk av rekrutteringsverktøy.

En informant beskrev tester på denne måten:

"Jeg har aldri benyttet disse, og jeg er glad du kaller dem kvasipsykologiske tester, for jeg føler at de brukes helt ukritisk. I gamle dager var det noe man underholdt seg med i Norsk Ukeblad, og da svarte du på 54 spørsmål og så fikk du ut en profil som fortalte hvem du var. ...Så når man nå får igjen disse ukebladtestene - "liker du å gå tur i skogen på søndag " - så gir det litt flashback til sist på 70-tallet når det var kjempepopulært."

På den annen side, hva gjaldt de to andre redskapene - intervju og referansesjekk - var det aktiv og gjennomtenkt bruk.

Imidlertid, - vel kan konstruktiv og gjennomtenkt bruk av referanser være til hjelp i å avdekke folks sanne personlighet, men her er man avhengig av ikke bare egen dømmekraft, men også både av ærligheten til referansene og ens evne til å kommunisere konstruktivt med referansepersonene. De usikre variablene her utgjør en svakhet, og dermed også intervjuets validitet som rekrutteringsverktøy.

Igjen hevder vi derfor at disse lederne gir avkall på bruk av det mest analytiske - og objektive redskapet: Personlighetstesten.

Det måles forskjellige typer intelligens gjennom slike tester, men vi er enig med FAFO forsker Jon Rogstad når han tar til ordet for at varianter som vektlegger emosjonell intelligens bør brukes, da de - for vårt tema - relevante sosiale ferdigheter spesielt evalueres.(Sterri & Rogstad, 2014).

I lys av denne erkjente mangel på rekrutteringskompetanse hos SMB lederne og kommunale avdelingssjefer og deres begrensede vilje til å anvende hva ansees som nyttige

rekrutteringsverktøy, - hva blir så det avgjørende kriterium ved ansettelser, og er det overhodet noen form for bevissthet om det nyttige i å unngå å ansette giftige personer?

Hva gjelder avgjørende kriterium, går magefølelse igjen hos våre informanter som deres viktigste sensor (s. 39), og dette støttes av en undersøkelse gjort i 2011 blant 992 ledere i Norge, som viste at 94 prosent av de spurte følger nettopp magefølelsen når de ansetter (Proffice Arbeidsmarkedsanalyse, 2011). En FAFO studie fra 2014 påpeker det samme da forskerne ved å følge 67 intervju som fluer på veggen, opplevde hvordan samtaler med tanke på eventuell ansettelse fungerte, og derav fikk empirisk grunnlag gjennom samtaler med intervjuerne for å hevde at en positiv, udefinerbar magefølelse for intervjuobjektet meget vel tilsa jobbtilbud. (Sterri & Rogner, 2014).

Hvordan kan vi da definere «magefølelse» og hvordan oppstår den?

En informant hadde følgende å si: « ... magefølelsen er ikke en impulsiv følelse, magefølelsen er egentlig en følelse som det tar tid å utvikle og konkludere på, også bygge på de erfaringene man har. Så det er summen av hva man synes når man har sett på de formelle kriterier, snakket med personen, dannet seg et bilde, snakket med referansene, - når man da tenker seg om får man en slags magefølelse på hvordan dettefunger, og da bruker man både hjertet og hodet.»

I tillegg mente FAFO forskerne at intervjuerne vektla personlig kjemi - det lille ekstra - som avgjørende - "the flame" - som de kalte det. Det er i stor grad den intervjuende leder med personalansvar som må kjenne etter om det er kjemi, og om jobbsøker passer inn hos dem. Dette antyder at å passe inn harmonerer med arbeidsgiverens forestilling av arbeidsmiljøet. Kjemi fremgår i analysen som en slags forelskelse som oppstår når leder opplever likhet og en fornemmelse av felles kultur. (Ibid. s. 51).

Våre informanter fra Helgeland uttrykte seg ikke fullt så lyrisk, i det de heller så etter om kandidaten var hyggelig, grei, frisk og med lite fravær i tidligere jobber, enn om det sa klikk i forhold til personlig sympati/empati.

En kommunal enhetsleder fremhevet også transparensen som hersker i små samfunn i vår region, og ville ha "folk du vet er bra i et arbeidsmiljø, som er opptatt av å gjøre jobben, som har akseptabel adferd og som skaper gode vibber."

Er bevisstheten om det nyttige i å avdekke og unngå giftige personer ved ansettelser i SMB og offentlige virksomheter under ledernivå, da tilstrekkelig på agendaen?

Vi ser fra våre intervju, at selv om begrepet "giftighet" i personer er ukjent, så vekker en ledsagende beskrivelse gjenkjennende reaksjoner, men heller ikke stort mer.

Lederen av en nasjonal arbeidsgiverorganisasjon sier:

Nei, ikke akkurat dette begrepet "giftige personer, "(kjent som et nasjonalt begrep?), men feilansettelser er jo alltid et dilemma man har og om man har klart å treffe riktig."

Andre informanternes reaksjoner går fra å erkjenne en visst bevissthet til regelrett:

"Jeg tror kanskje aldri jeg har tenkt på at jeg må passe på at vedkommende (jobbsøker) ikke er giftig."

Og mer utdypende:

"..det jeg har opplevd er at når jeg har gjort intervju - og jeg har gjort endel ansettelsesintervju opp gjennom årene - så blir ikke dette hensynslagt i det hele tatt. Å prøve å avdekke hvordan en person egentlig er... men ikke om du kanskje har understrømmer i personligheten din, det opplever jeg at man ikke tar hensyn til, også får man seg en skikkelig overraskelse."

Det som går igjen, er altså en viss uttalt bevissthet om hva giftige personer står for adferdsmessig, men samtidig en holdning at deres sanne - "backstage" - personlighet er ganske så vanskelig å avdekke.(Goffmans teorier i B. Ytterhus, 2000).

Når vi tidligere rimelig forsiktig har kalkulert giftige ansattes skadevirkninger på virksomheter til 17,5 millioner i året, skulle man ikke kunne forvente en mer proaktiv holdning fra det rekrutterende offentlige- og private lederskikt?

Den legendariske SAS sjefen Janne Carlzon hevdet at "den som har kunnskap, ikke kan unngå å ta ansvar," (Carlzon, 1991), men da blir jo det store spørsmålet om lederne har denne kunnskapen, og hvis så, i tilstrekkelig grad?

Informantintervjuene gir oss et kvalifisert tja på begge, - for selv om flere uttrykker at de kjenner til at giftige/vanskelig ansatte kan forårsake problemer på virksomhetens bunnlinje, er

det bare en som gjør noe forsøk på å kvantifisere konsekvensene. Imidlertid, selv om denne lederen har et reflektert forhold til reelle økonomiske konsekvenser av de giftige, erkjenner også han det vanskelige i både å avdekke slike personer og å få avsluttet saker hvor enten forbedring eller oppsigelse har vært utfallet.

På sett og vis er dette faktisk en barmhjertig uvitenhet for de fleste ledere i SMB og kommunale etater, da særlig SMB representantene - utover selvlæring i mer metodiske rekrutteringsverktøy - ikke har noen reell økonomisk mulighet til å få gjort noe med problemet med tanke på opprettelse av en HR enhet eller bruk av ekstern kompetanse, - som vi har vist. Å bevisstgjøre dem fullstendig på de kvantifiserte konsekvensene av giftige ansatte, ville gitt dem en følelse av å være "between a rock and a hard place," - altså nærmest handlingslammet. Det eneste gangbare alternativet ville altså vært for lederne å sørge for mer egenopplæring, i den grad deres tid og energi strekker til når andre lederoppgaver med den daglige drift er gjort.

Kjersti Løbergs oppsummering i sin master oppgave om status på rekrutteringskompetanse i kommuner, er vel formulert og godt sammenfallende med vår egen, bortsett fra at våre informanter uttrykker god og reflektert bruk av referanser:

"Det er liten variasjon i tilsettingsverktøy. Med få unntak er det kun intervju som blir brukt og alt tyder på at ustrukturert intervju er det mest vanlige. Rekrutteringsekspertar gjer gjeldande at ustrukturerte intervju har svært liten verdi, mellom anna fordi ein ikkje får samanlikna kandidatane på likt grunnlag.Liten tilsettingskompetanse og manglande felles begrepsapparat gjer at magekjensla i stor grad blir styrande for kven som blir tilbudt stilling. Eller som ein av respondentane sa det: «Vi bør bruke meir tid på tilsetting og bli betre skolerte, meir profesjonelle. Vi er nok generelt altfor mange «glade amatørar» og brukar magefølelsen som rettesnor i for stor grad». Det er betimeleg til å stille seg spørsmålet: Er det nokon rasjonell grunn til å anta at leiarar er betre menneskekjennarar enn andre? Mange av mine respondentar ga uttrykk for at dei føler seg som «glade amatørar» som skal gjere ei av dei viktigaste oppgåvene ein leiar har; å tilsette det rette personalet. Det er påfallande kor lite kunnskap det er om tilsetting i kommune – Noreg. (Petersen m.fl 2000: 763) til dømes, hevdar at tilsettingsprosessen er den viktigaste, men minst forståtte delen av eit arbeidsforhold." (Løberg, 2016).

I vårt metodologi kapittel bekjente vi vår preferanse for Kathy Charmaz sin post modernistiske holdning til forskning, og i så måte er det relevant å nevne at de fleste av våre informantgivende SMB kommer fra industriregionen Rana, hvor mye tungindustri historisk har vært lokalisert, med Norsk Jernverk og Norsk Koksverk som de to største. Den industrielle oppblomstringen på 60-tallet og tilstrømningen av ufaglærte arbeidere, har historisk satt sitt preg på samfunnet, og det er verd å ha i minne at flere av dagens ledere av små- og mellomstore teknologi bedrifter startet sin karriere i de to nevnte industrigigantene. De kom inn i et industrisamfunn som en informant beskrev slik: "Det var jo tilgang på arbeidskraft i Rana, og det var veldig lett å få arbeid. Det var nesten sånn at man kom om morgenen og fikk beskjed om at kl. 14 kunne man omtrent uten opplæring begynne på ettermiddagsskift, og det forteller jo litt om at man ikke hadde sånt fokus på arbeidsmiljø, man vektla det ikke på samme måte som i dag." (Slik opplevde også en av oppgaveforfatterne ansettelsesprosessen i Norsk Jernverk på 60-tallet ved søknad til sommerjobb).

Selv om vi skriver 2016 i dag, er det da rimelig å anta at en del gamle holdninger fremdeles er i ryggmargen til den eldre garde av dagens ledere og siden de ofte rekrutterer i egne bedrifter, kan det søkervurderinger deretter. At enkle kvaliteter som et fast håndtrykk og inntrykk av pålitelighet dermed blir mer avgjørende enn hva personlighetstester og strukturerte intervju synes å kunne gi, synes også å være en logisk forlengelse.

Vi skal heller ikke utelukke at eldre ledere også kan handle ut fra tanken om et fortjent senior privilegium, - at de fortjener friheten til å velge en person de liker, kanskje en de kan se for seg som en venn utenfor arbeidstiden, i det minste en de oppfatter forstår deres prosjekt. (Gjerde, 2014).

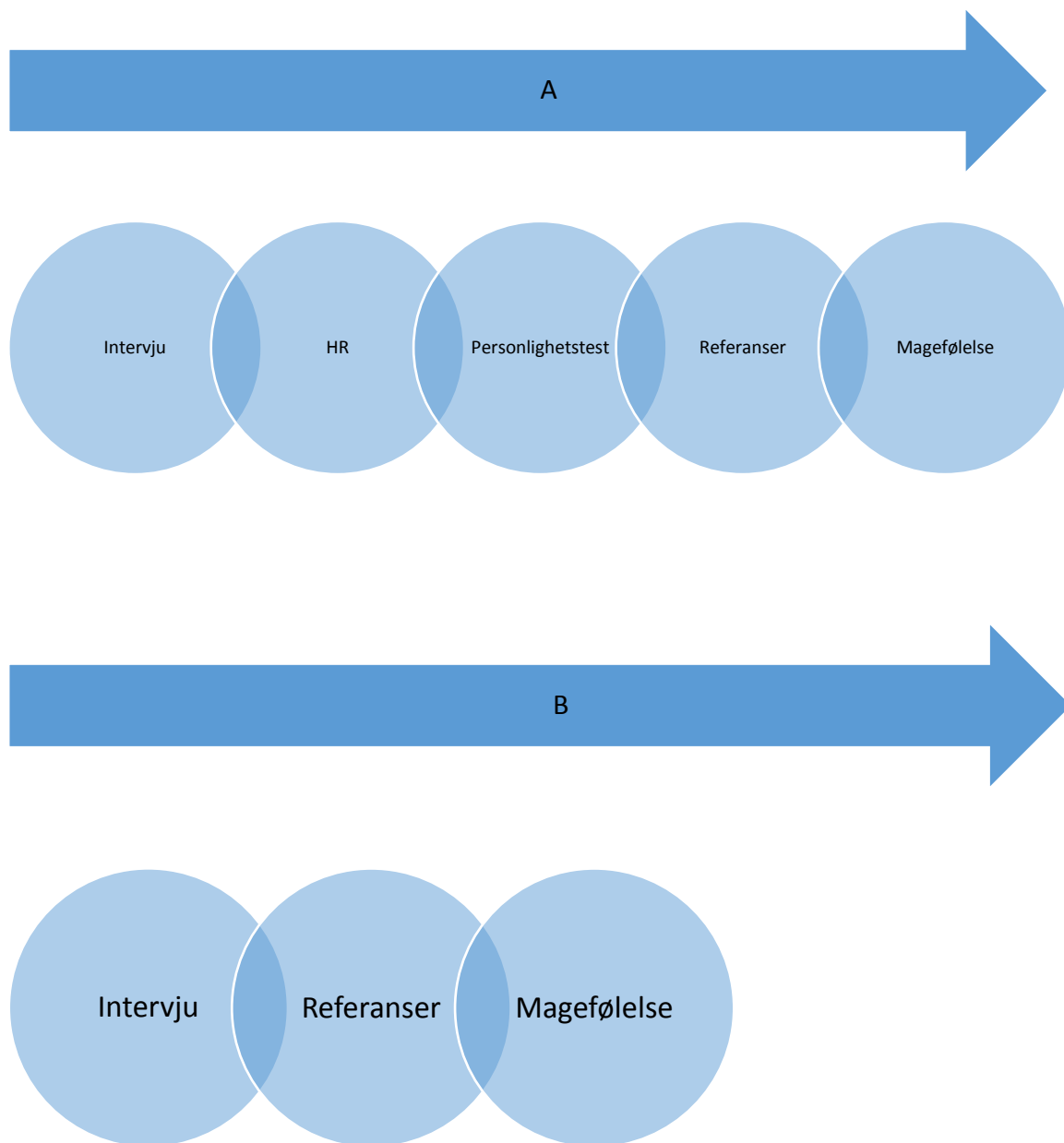
Som en konklusjon på hvorvidt det er en bevisst holdning blant rekrutterere i SMB og i offentlige virksomhet (bortsett fra ved topplederrekruttering) å unngå ansettelse av giftige personer, er svaret derved et sted mellom tja og et forbeholdent nei.

Vel er uttrykket "giftige ansatte" noe ukjent, men ut fra beskrivelser gjenkjenner de fleste fenomenet. Kunnskapen om skadevirkningene og fremfor alt kvantifiseringen av disse, er imidlertid noe mer ukjent, - bortsett fra at fenomenet oppleves som plagsomt for arbeidsmiljøet.

Hva som gjøres for å forhindre ansettelser av personer med giftige personlighetstrekk er avhengig av om rekrutterer er:

A. En stor bedrift eller en offentlig virksomhet på lederjakt.

B. En SMB bedrift eller en offentlig virksomhet som skal ansette vanlige medarbeidere.



Figur 6. Saksgangen ved rekruttering etter type virksomhet.

Gruppe A har økonomi til å ha HR avdeling eller leie inn ekstern rekrutteringskompetanse hvor det brukes metodiske rekrutteringsverktøy og kompetent personale, mens gruppe B ikke

har noen av delene, men benytter en forholdsvis svak validert magefølelse som viktigste ansettelseskriterium. I vår region mener vi også at sosio - kulturelle og alders betingede faktorer spiller inn, i det mange av dagens industriledere begynte sin karriere i et industrialisert Rana samfunn på 70 - 80 tallet og nok fremdeles bærer med seg internaliserte holdninger fra den tiden.

I begge gruppene eksisterer det en del bevissthet om hva vårt definerte tema "giftige ansatte" betyr, og mens gruppe A bedriftene ved hjelp av formell rekrutteringskompetanse er i stand til å avdekke uheldige personlighetstrekk hos jobbsøkere, er gruppe B henvist til kvaliteten på rekruttererens magefølelse.

Sammenfattet føler vi imidlertid at det utvikles en gryende bevissthet rundt temaet giftige ansatte etter som begrepet blir mer kjent, og som en logisk konsekvens også en økende forståelse for hva de koster virksomhetene.

Kan gjeldende praksis innen rekruttering da karakteriseres som snillisme a la Kardemommeby? Selv om døren inn for giftige personer kunne vært trangere, synes dette heller å være et resultat av økonomi og manglende rekrutteringskompetanse enn av noen «snill» holdning.

5.2 Håndtering.

Begrepet "håndtering" av personale i en virksomhet omfatter givetvis en rekke forhold vedrørende situasjonen på en arbeidsplass, men for vårt formål avgrenser vi definisjonen til å omfatte hvordan ledere og andre kollegaer forholder seg til en giftig ansatt og dennes oppførsel på jobb, - formelt og uformelt.

Arbeidsmiljøloven og avtalen om inkluderende arbeidsliv vil danne en normativ, juridisk referanseramme for vår drøfting av informasjon fra informantintervjuer. I tillegg vil vi også se på våre funn ut fra en symbolsk, interaksjonistisk vinkling, - da dette er en gjengs tilnærming i forbindelse med grounded theory. (Charmaz, 2004).

Det første vi merket oss ut fra hva våre respondenter meddelte, var at fagforeningene ble oppfattet som konstruktive partnere i håndteringen av giftige ansatte.

Fagforeningsrepresentantene forholdt seg til fakta uten - som en kanskje kunne vente - å gå i automatisk forsvar av en ansatt. Faktisk opplevdes fagforeningsrepresentantene som en slags

strengt barnepiker for medlemmer, i det deres holdning var at normal, høflig oppførsel måtte kunne forventes av samtlige, - uavhengig om noen var medlemmer eller ikke. I så måte følte de intervjuede lederne at tillitsvalgte faktisk var aktive pådrivere for et godt psykososialt arbeidsmiljø.

Hva gjaldt giftige ansattes kollegaer, var inntrykket forskjellig, - om enn på en noe forbausende måte. For deres oppførsel var preget av en unnvikende- og ikke-konfronterende holdning.

Noen informantsitater er illustrerende i så måte:

"Det er litt overraskende at de (kollegaer) ikke er mer sterk overfor han (den giftige). For det virker som at han er alfa-dyret, ... det er mange som går frustrert hjem... de velger bare å svelge og akseptere det."

"De er jo litt redde for han. Det hadde vært bra om noen hadde turt si at nå må du pinadø skjerpe deg, ikke snakk slik til meg. Og det er jo klart at den som står der inne og blir møtt med en tordensky når man kommer og skal spørre om noe, aldri tør gi en direkte tilbakemelding. Er du på styr! "

"..folk sier opp, folk slutter... de sier bare jeg skal finne meg noe annet å gjøre. De gidder ikke å ta den oppvasken og de vil ikke ta den oppvasken heller med å konfrontere en person og si at jeg jobber i en bedrift, men jeg kan ikke være her lenger på grunn av deg."

Kollegaene gjør dermed som Ibsens Bøygen anbefaler, - de går utenom det vanskelige i å ta kampen opp med de giftige. Dermed holdes de fast i en uholdbar situasjon, sliter psykososialt og dette medfører også ringvirkninger for arbeidsgiver i form av potensielt økende sykefravær, nedsatt produktivitet grunnet giftig arbeidsmiljø og i ytterste konsekvens at medarbeidere sier opp. (Einarsen, 2005).

Dessuten inkluderer denne unnvikende holdningen også innstillingen til å varsle leder om vanskelige psykososiale forhold på arbeidsplassen. Uten rapporter eller annen kunnskap om slike forhold, har ikke leder grunnlag for å gjøre noe, og situasjonen blir følgelig ikke håndtert på noe plan.

Hva er så grunnen til at norske arbeidstagere stort sett følger Bøygens råd i stedet for å ta tyren ved hornene og hankses med problemet?

På mikroplanet dreier det seg om paradigmatisk adferdsmodeller folk anser kan løse dem gjennom problemer via minste motstands vei, Imidlertid, som den tyske poet Hans Kasper sa, denne veien er kun brolagt i begynnelsen.(Kasper, ordtak.no).

For vel kan en ved å bøye unna styre klar av en ubehagelig konfrontasjon, men i neste omgang kan den underliggende årsak faktisk vokse samtidig som en selv allerede har måttet svelge en del kameler som ligger der til voksende irritasjon.

Dermed oppstår en domino effekt (Frost, 2003):

- * Giftige ansatte skaper gjennom sin oppførsel et:

- * Giftig arbeidsmiljø preget av konfrontasjoner og dårlig stemning. Dette skaper:

- * Giftige følelser av frustrasjon, tristhet, engstelse og sinne. Blir slike følelser undertrykt, blir effekten:

- * Giftige tilstander i kroppen av psykosomatisk karakter, som depresjoner, følelser av generell nedstemthet og endog kardiovaskulære problemer.(Gross & Levenson, 1997).

Selv om ikke forskning er gjort i Norge dedikert på temaet giftige ansatte, viste en studie fra 2006 at nettopp skadelig undertrykking og manipulering av negative følelser ble rapportert av både ansatte og ledere på norske arbeidsplasser. Følgene ble da også beskrevet som tap av jobb glede, søvnløshet, nedsatt kvalitet på jobbutførelse og isoleringstendenser. (Glasø, Ekerholdt & Barman, et al., 2006).

I forhold til håndtering av giftige ansatte, blir effekten at så ikke blir gjort grunnet en unnnvikende holdning og manglende varsling fra kollegaer, og at et giftig arbeidsmiljø dermed får vokse og gro. Kollegaer konfronterer ikke de giftige, og da lederne ofte ikke får noen tilbakemeldinger fra de ansatte, reagerer heller ikke de.

Det blir en vond spiral som mange informanter hevder kan fortsette i årevis.

En sosiologisk "speilingsteori" kalt symbolsk interaksjonisme, kan være nyttig for å forstå hvorfor kollegaer av giftige ansatte heller stikke hodet i sanden heller enn å konfrontere dem.(Ytterhus, 2001).

George Mead publiserte denne teorien for over 80 år siden, og for å pense oss inn i materien,

vil vi hevde at den har et visst slektskap med før nevnte Ervin Goffmanns frontstage/backstage konsept, - om enn på et dypere nivå, - i det begge omhandler hvordan menneskelige transaksjoner utarter seg som en dialektisk sosialiseringsprosess.(Cook, 1993).

Direkte relatert til en medarbeiders reaksjon på en giftig kollegas oppførsel, vil det i følge Meads teori oppstå selvbilder for medarbeideren. Blir han baksnakket, sjikanert og latterliggjort av den giftige, "speiler" han seg i hva han blir utsatt for, og resultatet er et angrepet, såret selvbilde. Ikke bare er han urettmessig satt i offentlig gapestokk overfor kollegaer, men ubevisst - under mottoet "ingen røyk uten ild" - kan også tanken komme sigende om det muligens kan være en snev av sannhet i anklagene, - uansett hvor absurd det måtte være.

Irritasjon blandet med vond usikkerhet er ingen god støttespiller for noe ego, og tilbake blir et såret individ som helst vil kripe inn i hiet og slikke sine sår, - likt et skadeskutt dyr.

Imidlertid er man jo voksne mennesker og de fleste føler at de ikke vil vise seg fra sin svake side. Derfor kan de ta en taktisk vurdering og konstruere en persona utad på frontstage vis - a la Goffman - som lar dem selv ta tilbake kontrollen over sitt ønskede projiserte selvbilde og i tillegg vurdere hvilken maske det kan være mest funksjonelt å ta på.

Hvis medarbeideren da føler at han er baksnakket og hånet, og samtidig kanskje tror at han - speilet i sine kollegaers øyne - fremstår som en latterliggjort tufs, vil han ved å vise frem en ubekymret og smilende maske og bare overse den giftiges angrep, demonstrere at her er en ubekymret person som det ikke går å knekke og som ikke har noen tvil om seg selv. Dette kan fungere som konstruktiv hjelp for et redusert selvbilde, og hvis hans kollegaer reagerer positivt, vil deres speilende reaksjon på hans adferd fungere som sjelebot.

Her er altså det sanne selv et såret og bekymret menneske - i følge Mead det objektive selvet, mens et nytt selv blir konstruert for å møte situasjonen, - av Mead kalt det generaliserte selvet, - som setter føringer for hvordan vi vil bli oppfattet av andre, og som også setter en mal for våre handlinger.(Ibid). Vi skal ikke hevde universalitet for en slik teori, men vil påstå at den er gangbar som forklaring på hvorfor giftige ansatte ikke møter mer motstand på arbeidsplassen fra kollegaer.

Imidlertid, til tross for at slik adferd hjelper ansatte til å overleve et giftig arbeidsmiljø, så møter jo ikke den giftige selv noen korrigerende motstand fra kollegaer og ingen håndtering

av ledelsen. Og det paradoksale her er jo at den "giftige monarken" dermed får fortsette sitt skrekkelige nettopp grunnet "sine undersåtters" overlevelsesstrategi.

Med et - i følge flere forskere - narsissistisk utgangspunkt og med psykopatiske skylapper, er den giftige "Kongen på Haugen" og mener at sin adferd er helt i orden.

I og med at vi tidligere har nevnt mobbing som noe analogt med effekten av giftig adferd, er det interessant at passive mobbeofres adferd også inspirerer mobbere til å fortsette sine overgrep.

På makroplanet angående grunner til at unnvikende adferd preger ansattes holdning til giftige ansatte, er det nyttig å se på karakteren til vår nasjonale, norske psyke. Er ikke vi etterkommere av vikingene, som på alt annet enn unnvikende, fredelig maner jevnlig dro på voldelige plyndringstokt utenlands, og som selv innenlands adferdsmessig kunne karakteriseres av utsagnet "han sto så lagelig til for hogg," - som svar på hvorfor en foroverbøyd mann plutselig ble sverdkappet i to av en annen. (Flatøyrboka) Er vi kanskje ikke lenger slike alfa dyr?

Den nederlandske sosialpsykologen Geert Hofstede har gjort sammenligninger i kulturforskjeller mellom forskjellige land verden rundt, og i følge hans kvantitative målinger er Norge langt fra å være en macho nasjon. Faktisk er vi bare slått av ett land i å være fundert på feminine verdier, og det er søta bror - eller skulle vi sagt søster - Sverige. Mens for eksempel Japan scorer 95 på en skala fra 1 til 100 hva gjelder maskuline verdier som samfunn, får land som U.S.A. 62, Spania 42, Finland 26, Nederland 14 og altså Norge nest nederst med 8. (Hofstede, 2001). I tråd med dette funnet fremtrer en unnvikende, ikke - aggressiv, ikke-konfronterende måte å være en logisk måte å handle på, - helt i tråd med myke, feminine verdier.

En sosial antropologisk undersøkelse fra 2009 koblet denne maskulinitetsrankingen til faktorer som hierarkisk maktfordeling, økonomiske forhold og klima som ytterligere indikatorer på forskjellige nasjoners medmenneskelige klima. (Einarsen et al., 2009)

De fant følgende forhold som kunne indikere et fredelig samfunn med lav forekomst av konflikter:

- * Høy grad av femininitet i nasjonale verdier.

- * Lav maktdistanse, - altså kort vei mellom makthavere og vanlige folk.

* Bred økonomisk egalitet med jevn fordeling av midler.

* Kjølig klima.

Siden en amerikansk studie fra 2015 for alvor introduserte begrepet "giftige ansatte" for norske media, kan det være interessant å gjøre en sammenligning mellom U.S.A. og Norge, - basert på grad av mobbing på arbeidsplassen og de ovennevnte måleparametre.

Tabell 4: Særtrekk ved U.S.A. sammenlignet med Norge.

Land	Mobbe-forekomst	Maktdistanse	Klima	Økonomisk egalitet*	Maskulinitet
U.S.A.	41,4%	40	Varmt til sub-tropisk unntatt Alaska	Ujevn	62
Norge	8,6%	31	Kjølig	Jevn	8

Tabellen er sammensatt av data fra:

Einarsen: Mobbeforekomst (2009).

Van Vliert: Klima (2000).

Hofstede: Maktdistanse, økonomisk egalitet og maskulinitet (2001).

Her ser vi først at mobbeforekomsten i U.S.A. er 5 ganger så stor som i Norge, og vi ser at de andre 4 faktorene langt på vei forklarer forholdet, - skal vi følge Hofstedes teorier.

Forskerne relaterer de forskjellige parametre til mobbing ved å vise til at empiriske studier tilsier at velstående samfunn med jevn penge- og maktfordeling blant innbyggerne betyr et arbeidsmarked preget av muligheter og anledning til å bytte arbeidsplass ganske lett. Dette er et argument for at ansatte plaget av forhold på arbeidsplassen, med relativ letthet kan legge slikt bak seg ved å bytte jobb og at mobbeforholdet opphører, - i hvert fall til mobberen finner seg et nytt offer.

Graden av maskulinitet i nasjonens verdier er også viktig, i det egenskaper som aggressivitet og dominerende/fremhevende adferd tolereres mindre med lavere score.

Det er jo interessant at også klima spiller inn, men den nederlandske sosialantropologen van de Vliert har gjennom forskning kommet til at varme klima fostrer en større grad av konkurranselyst blant folk og derav mer albuing enn kjølige klimatiske forhold. Hvis klima kombineres med befolkningens økonomiske velstand, blir resultatet at velstående mennesker i kalde, barske klima gjennomgående er mer altruistiske og harmonisk lykkelige enn fattigere mennesker i både varme og tempererte land. (Van de Vliert, 2000).

Fra dette makroperspektivet ser vi altså at Norge ved sin score på de nevnte parametre peker seg ut som et Kardemommeby land, der samtlige målinger tilsier at her unngås enhver strid, og "alle får nok brød og kaker."(Egner, 1955).

Vi har pekt både på psykologiske forhold og sosialantropologiske faktorer som vi mener ligger til grunn for hva vi oppfatter som en noe unnvikende holdning fra medansatte til å gripe fatt i giftige ansattes oppførsel og få gjort noe med den.

Imidlertid, i den grad det likevel blir gjort, ser vi signifikante forskjeller i måten slike saker blir håndtert.

For det første sier informantintervjuene oss at giftig oppførsel tolereres mer og over lengre tid i offentlig sektor før det eventuelt blir en sak, i motsetning til privat sektor, hvor tidlig inngripen synes å være mer gjengs praksis.

For det andre ser vi at skulle det bli en sak i offentlig sektor, består håndtering i all hovedsak av coaching og veiledning og i ytterste konsekvens at den giftige blir gitt et økonomisk incentiv for å si opp frivillig. I det private er det kortere vei ut, - med eller uten økonomiske virkemidler.

Hva er grunnen til denne forskjellen, ut over at ledere får dårlig tilbakemelding fra giftige ansattes kollegaer?

Noe som går igjen i informantuttalelsene, er at det er vanskelig å bli kvitt folk i det offentlige - selv om det skulle klager - og både hevdet, lovfestet stillingsvern og økonomiske forhold brukes som argument:

"...og det offentlige har også en del forpliktelser, folk som ikke fungerer i en offentlig stilling skal gjerne flyttes i en annen stilling internt, kanskje han skal på helse og sosial, det funket ikke, da skal han i kantinen, funket ikke, prøve på teknisk, nei, lærerassistent, nei. Kommunen er så stor og kompleks arbeidsgiver at du har et utvidet ansvar i forhold til lovverket på å prøve å tilrettelegge, ... så i det offentlige er de mye mer tålmodig."

"Alt det vi (offentlig virksomhet) gjør er jo transparent, det er jo gjennomskiktig, vi er eksponert, vi er i en politisk organisasjon, vi har media på oss, vi har en offentlighetslov. ...Og at vi da som en del av dette hvis vi opptrer på en måte som ikke er akseptabel i forhold til lov og avtaleverk og god folkeskikk, så får vi ganske fort tilbakemelding på det. Det er mer lukket i det private næringsliv, vil jeg tro, du kan få skilt av med personer ganske kjapt uten at det kommer i avisen, mens vi må gjøre det som loven krever om vi har behov for sånne ting."

"Jeg synes kanskje å se at i det offentlige, så føler de seg mye sikrere i jobben, - føler kanskje stillingsvernet sterkere enn når du kommer på privat, for du vet at lønnsomheten er avgjørende og når det begynnes å stilles spørsmål og krav til leveranser, så kan vedkommende i en privat sektor frykte at dette går på bekostning av hans stilling. Lettere enn i et offentlig system."

Da blir spørsmålet, er slike faktorer gangbare grunner for en laissez faire holdning til giftige ansatte, eller er de vikarierende argumenter for å følge Bøygens prinsipper om å vike unna?

Hva gjelder lovgrunnlaget for håndtering av stillingsforhold i offentlig- vs. privat virksomhet, er det både felles- og særskilte lover som gjelder, - alt etter hvor man er ansatt, hvor lenge og i hvilken stilling. Dessuten har Avtalen om Inkluderende Arbeidsliv - IA avtalen - noen retningsgivende konsekvenser for medlemsvirksomhetene.

Når det gjelder "håndtering" av giftige ansatte, kan vi dele metodene i to:

A. De som går på veiledning/coaching eller omplassering i lys av IA avtalen.

B. En formell personalsak som forankret i lovverket kan ende med skriftlig advarsel og eventuell oppsigelse.

I denne gjennomgangen skal vi konsentrere oss om B, da det er her signifikante forskjeller for vår problemstilling hevdes å eksistere i forhold til om det er:

Privat ansatte - Offentlig ansatte - Statlig ansatte inkludert tjenestemenn

I følgende skjematiske oversikt, illustrerer vi hvordan de forskjellige lover gjelder for de forskjellige gruppene av offentlige ansatte:

Lov	Arbeidsmiljølov	Forvaltningslov	Tjenestemannslov	Grunnlov
Private ansatte	X			
Offentlige ansatte	X	X		
Statlige ansatte	X	X		
Statl. tjenestemann	X	X	X	X

Figur 7: Aktuelle lover for forskjellige typer ansatte.

Arbeidsmiljøloven gjelder altså for ansatte i alle sektorer, og kapittel 15 omhandler opphør av arbeidsforholdet, med gjeldende prosedyrer, saklighetskrav, gjensidige plikter og rettigheter ved frivillig- eller tvungen avgang. Her er det ingen forskjell etter hvor en er ansatt.

Men så kommer endel spesialregler for offentlig ansatte, og først er det forvaltningsloven som kommer inn i bildet når det gjelder oppsigelse og avskjed. Hva gjelder stillingsvern, åpner denne loven paradoksalt nok for - i lys av påstander om vanskeligheter med å si opp folk - utvidete grunner til å si opp offentlige ansatte sammenlignet med arbeidsmiljøloven, og da snakker vi om kommunalt ansatte og statlige tjenestemenn med mindre enn 2 års ansettelsestid.

Hva gjelder tvunget opphør av arbeidsforhold derimot, er det en regel i forvaltningsloven som nok kan oppfattes som kompliserende for arbeidsgiver, og det er at begrunnelse må følge med oppsigelsen. (Forv.l. § 24, Lovdata) Til sammenligning, blir en oppsagt basert på arbeidsmiljøloven, må man be om saklig begrunnelse i etterkant.

Dette forhold må sies å kunne bidra til stillingsvernet i offentlig sektor, da kravet til ledsagende begrunnelse ved avskjed - heller enn i etterkant - betyr desto større saksforberedelser i forkant - noe som skulle tilsi mer gjennomtenkt grundighet.

To jusstudenter ved UiO ga følgende beskrivelse:

"Den etterfølgende begrunnelsen i arbeidsforhold forøvrig åpner for at det kan gå fort i svingene i forkant av at oppsigelsen gis – og at det senere forsøkes å ”glatte over” ved tilpasning av hendelsesforløp og justering av begrunnelse etter arbeidsmiljølovens krav. Forvaltningsloven kan således gi et bedre vern mot uriktige oppsigelser i det den ansatte sikres en mer betryggende prosess i forkant.”(Kandidatene 639 & 659, 2009).

En kanskje utilsiktet ytterligere konsekvens av dette faktum, er at med begrunnelse i hånd, kan en oppsagt person fra offentlig sektor lettere gå i gang med en tvistesak. Hvis vi da går tilbake til arbeidsmiljøloven, tilsier § 15-11 at arbeidstaker kan stå i stillingen til saken er avgjort, og siden det faktisk kan gå år før en rettskraftig dom foreligger, er det et kraftig incentiv for arbeidsgiver til å avslutte saken med et økonomisk forlik, - kjøpe seg fri - uansett om oppsigelsesgrunnen skulle vise seg å være saklig eller ikke.

Dette har vi også sett bekreftet i informantintervju:

"... min holdning er om mulig å få til en avtale og bli ferdig med ting, i stedet for at en skal bruke mye ressurser i en rettssal som krever veldig mye arbeids fra vår side, - det krever mye arbeid fra advokatens side og det koster penger. Når du er ferdig i en rettssak, så er det veldig mange åpne sår som ligger åpne i stedet for at man får til en avtale og blir enige om at man setter en strek. Det er en billigere og bedre måte å gjøre det for alle parter," - kommunal leder.

Mens vi hittil har sett på lovverk som omfatter alle sysselsatte i Norge, - med unntak av forvaltningsloven som bare gjelder offentlig tilsatte, - skal vi nå se på en lov som kanskje mest ligger til grunn for antagelsen om et forsterket, offentlig stillingsvern, - og da må vi rette søkelyset på statlige ansatte.

I Staten skiller en mellom embetsmenn og statlige tjenestemenn. Mens vi i Nordland har 39,9 % offentlig ansatte, er det 12,9 % som er i Staten, og bare en liten brøkdel derav er embetsmenn. (SSB, 2015) Embetsmennene blir tilsatt av Kongen i statsråd, kan bare avskjediges ved dom og vi holder denne gruppen utenfor da de egentlig faller utenfor vårt interessefelt og har et stillingsvern i Grunnloven § 22.

Det er de tallmessig langt overlegne statlige tjenestemenn som er de mest synlige og som er mest interessant for oss, og de er omfattet av tjenestemannsloven. Her er det følgende diversifisering gjelder stillingsvern:

Statlige tjenestemenn med mindre enn 2 års ansettelse	<p>Svakt stillingsvern: Tjenestemannsloven §9.</p> <p>Kan sies opp på lik linje som både privat- og kommunalt ansatte, d.v.s både grunnet forhold ved virksomheten såvel som forhold ved arbeidstaker.</p>
Statlige tjenestemenn med mer enn 2 års ansettelse	<p>Sterkt stillingsvern: Tjenestemannsloven §10.</p> <p>Kan sies opp grunnet forhold ved virksomheten eller når arbeidstaker er varig uskikket grunnet eksempelvis langvarig sykdom eller mangel på kompetanse.</p>

Figur 8: Stillingsvern for statlige tjenestemenn

Her er altså den grunnleggende forskjellen at forhold ved arbeidstaker er falt bort som generell oppsigelsesgrunn ved sterkt stillingsvern i følge § 10, med mindre det kan relateres til sykdom eller mangel på kompetanse. Men, og her kommer riset bak speilet, §15 i tjenestemannsloven sier dette:

En embets- eller tjenestemann kan avskjediges når vedkommende:

- a. Har vist grov uforstand i tjenesten eller grovt har krenket sine tjenesteplikter eller trass i skriftlig advarsel eller irettesettelse gjentatt har krenket sine tjenesteplikter,
- b. Ved utilbørlig atferd i eller utenfor tjenesten viser seg uverdigg til sin stilling eller bryter ned den aktelse eller tillit som er nødvendig for stillingen.

Bestemmelsen i denne paragraf begrenser ikke adgangen til å fradømmes en embets- eller tjenestemann stillingen som straff i medhold av straffelovgivningens regler.

(Lovdata).

Dermed blir uteblivelsen av passusen om "arbeidstakers forhold" i § 10 i realiteten nullet ut gjennom § 15, og som en logisk konsekvens samsvarer i all hovedsak det offentlige stillingsvernet i tjenestemannsloven med det arbeidsmiljøloven §15-7 gir private - og kommunale lønnstakere.

Når da informanter fra kommunale virksomheter snakker om vansker med å bli kvitt ansatte i "offentlig" sektor, har vi dem mistenkt:

- *For det første for å blande statlige - og kommunale forhold,

- * for det andre å overse § 15 i tjenestemannsloven,

- * for det tredje for ikke å sammenholde tjenestemannslovens paragrafer med de samsvarende relevante fra arbeidsmiljøloven.

For å konkludere om det er noe i lovverket som skulle tilsi bedre stillingsvern i offentlig- enn i privat virksomhet, så vil vi fremheve kravet i forvaltningsloven om samtidig begrunnelse ved offentlig oppsigelse som et de facto virkemiddel i så måte. Hva gjelder tjenestemannsloven, skulle det såkalte "sterke stillingsvern" gjennom § 10 tilsi akkurat det, men § 15 er jo her en klausul som langt på vei setter § 10 på linje med § 9 hva gjelder oppsigelsesgrunn, og i samsvar med arbeidsmiljølovens krav om "saklig grunn." Dermed finner vi ingen signifikante, reelle forskjeller i lovverket som i praksis favoriserer statlige ansatte hva gjelder stillingsvern.

Vi nevnte innledningsvis i vår gjennomgang av forskjellene i håndtering av personalsaker mellom offentlig- og privat sektor, at økonomi også var en faktor. Kan det kanskje hevdes at en virksomhets finansiering også kan ha noe å si hva gjelder stillingsvern?

En av våre informanter hadde ledererfaring fra både offentlig- og privat sektor, og han uttrykte det slik:

"Ja, så synes jeg kanskje å se at i det offentlige så føler de seg mye sikrere i jobben, - føler kanskje stillingsvernet sterkere enn når du kommer på privat, for der vet du at lønnsomheten er avgjørende. Og når det begynnes å stilles spørsmål og ikke minst krav i forhold til leveranser, så kan vedkommende i en privat sektor frykte at dette går på bekostning av hans stilling, - lettere enn i offentlig sektor."

I denne forbindelse er det nærliggende å peke på de relativt stramme budsjettene i våre overveiende små informantbedrifter med liten buffer mot svingende konjunkturer og syklisk pengepolitikk, - selv om både soliditet og likviditet er god. I så måte skal det ganske små "nys" til i utenlandske marked, før en mindre eksportbedrift blir "kraftig forkjølet."

Til sammenligning er situasjonen følgende i offentlig sektor, - som beskrevet av en kommunal leder:

" En kommune kan jo ikke gå konkurs, - de kan gå utfor stupet økonomisk og du kan få problemer, men du er ikke ferdig. Det er ingen kommune som er blitt nedlagt og alle ansatte oppsagt fordi den gikk konkurs. Mens i det private er jo det slik..."

Her opplever vi faktisk økonomi som en plausibel faktor i å forklare en mer tilgivende personalbehandling i det offentlige enn i det profittavhengige private næringsliv. Man kan ta seg god tid, prøve med coaching og omplassering uten at det har noe nevneverdig å si for bunnlinjen.

En ytterligere faktor det kan være nyttig å ha i mente er transparensen i offentlig sektor, som besørget av offentlighetsloven. Å unngå medias søkelys grunnet uheldig personalbehandling, er nok noe enhver større virksomhet ønsker å unngå, og når det i tillegg er politikere involvert som i en folkevalgt styrt kommune, blir behovet for et hyggelig image utad desto større.

"... vi er jo eksponert, vi er i en politisk organisasjon, vi har media på oss, vi har offentlighets lov. Og det synes jeg er kjempebra at vi kan bli sett i kortene når tid som helst. Og at vi da som del av dette hvis vi opptrer på en måte som ikke er akseptabel i forhold til lov og avtaleverk og god folkeskikk, så får vi ganske fort tilbakemelding på det. Og det synes jeg er veldig bra. Da er det mer lukket i det private næringsliv, vil jeg tro, - du kan få skilt av med personer ganske kjapt uten at det kommer i avisen. Mens vi må gjøre som loven krever om vi har behov for sånne ting."(Kommunal leder).

At derfor myke metoder som veiledning og omplassering blir brukt i stor grad i det offentlige, er vel heller et resultat av politisk opportuniste i lys av offentlighetslovens transparens fremmende virkning, enn sann, altruistisk snillisme.

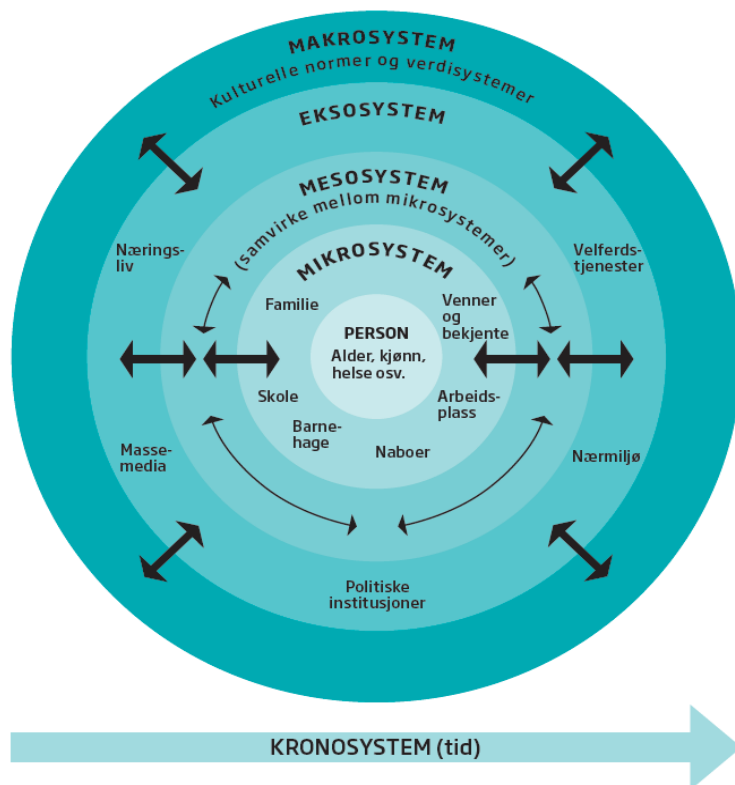
Skal vi derfor ta en totalvurdering av hvordan giftige ansatte kan bli behandlet på i offentlig - kontra privat sektor, har vi følgende punkter:

*Noenlunde likt stillingsvern.

- * Raskere start på formell saksbehandling av personalsaker i privat sektor.
- * Mer vekt på coaching og omplassering i det offentlige.
- * Økonomisk incentiv mye brukt i det offentlige for å få arbeidsforhold avsluttet.
- * Raskere vei ut fra privat næringsliv grunnet behov for inntjening uten bruk av ressurser på problematiske ansatte.

Den mest tungtveiende systemiske faktoren her er imidlertid den giftige ansattes kollegaer, - som hverken konfronterer den giftige med realitetsjusterende kritikk eller gir beskjed til leder om problemer med det psyko - sosiale arbeidsmiljøet, - i strid med arbeidstakers plikter etter arbeidsmiljøloven § 2.3.

Skal vi oppsummere vår drøfting og få et perspektiverende overblikk, kan det være nyttig å systematisere våre forskningsmessige funn og teorier fra litteraturgjennomgangen ved hjelp av Bronfenbrenners økologiske modell:



Figur 9. Bronfenbrenners økologiske modell.

(Bendixsen, 2012).

Urie Bronfenbrenner var en russisk psykolog som brukte denne 5 trinns modellen for å vise at

et samfunns individer og transaksjoner påvirker hverandre gjensidig på forskjellige nivå gjennom en dynamisk prosess.

Som modellen viser, fungerer samfunnet fra mikro- til makroplanet, med et underliggende kronosystem som referanseramme for skiftende epokers rådende filosofiske- og dogmatiske understrømmer. (Ibid).

Som vi ser, er det en holistisk kobling mellom våre variabler i Bronfenbrenners modell:

Nasjonens feministisk pregede psyke påvirker fra makroplanet hva som kan hevdes å ligge til grunn for ansattes unnvikende holdning i å konfrontere giftige kollegaer på mikroplanet, mens et ovenfra influert mesosystem i noen grad ser til at eksosystemets regulatoriske og påvirkende krefter - som lovgivere og media - innvirker på personers opptreden på arbeidsplassene.

Den tyske filosof Jurgen Habermas kan gi oss et utdypende perspektiv på Bronfenbrenners planmessige "runddans" gjennom sine teorier om livsverden og systemverden(Hejsa, 2007). Mens systemverdenen er et uttrykk for samfunnets maktsystem(i utgangspunktet Bronfenbrenners eksosystem, men med indirekte påvirkning fra makrosystemet), tilsvarer livsverdenen mikrosystemet, - planet for identitetsfølelse, samhörighet og livskvalitet på individnivå.

Lik en kreftcelle, invaderer en giftig ansatts innflytelse de utsattes systemverden, - i det de nå ikke bare må tilpasse seg offisielle normer og regler, men også den giftige ansattes regime. Unnvikende adferd, sykdomsfremkallende fortrenghing av negative følelser, somatiske reaksjoner på dette og påfølgende sykemeldinger kan bli resultatet, og dermed fremstår systemverdenen faktisk som sykdomsfremkallende faktor.

En liten pekepinn på en slik modells validitet, kan vi måle ved å se på et land hvor makrosystemet for eksempel viser en annen maskulinitets grad i en nasjons psyke, - og da kan vi jo velge U.S.A. hvor den banebrytende studien om giftige ansatte ble gjort. Mens Norge bare hadde 8 % maskulinitet i sin nasjonale psyke(Hofstede), har U.S.A. hele 62 %, - og i tillegg scorer landet en god del forskjellig på andre differensierende variabler som økonomi, klasse forskjell og delvis klima (Hofstede, 2001). Hva har det da å si for oppførsel på arbeidsplassen i U.S.A., sammenlignet med hva som er vanlig i Norge? Det amerikanske justisdepartementet sier følgende:

"In 2009, there were 572,000 reported occurrences of nonfatal workplace violence — including various forms of assault — and 521 individuals who were victims of homicide in the workplace." (Erika Harrell. "Workplace Violence, 1993-2009," March 2011, U.S. Department of Justice, Bureau of Justice).

Ikke akkurat Kardemomme by, men det er heller ingen bevisst Kardemommeby mentalitet som preger håndteringen av giftige ansatte i Norge. Informantdata sier heller at en generell unnvikende holdning til å både konfrontere- og å rapportere giftige personer preger arbeidslivet. Vi har prøvd å forklare dette ut fra forskjellige teorier og mens vi kan ane både psykologiske- og sosiologiske grunner, forblir resultatet det samme: Lederne får ikke den nødvendige feedback som må til for at giftige ansatte kan håndteres innen rimelig tid.

6.0 Sammendrag.

6.1 Konklusjon.

Vi har i denne oppgaven tatt for oss hvorvidt det er en bevisst holdning til giftige personer i norsk arbeidsliv, - om de søkes unngått ved rekruttering, hvordan de håndteres om allerede ansatt og om konsekvensene av slike ansatte er kjent. Det er mangel på dedikert norsk forskning og selv om temaet har vært berørt av utenlandske forskere, er det overvekt av populærvitenskapelige artikler i stedet for reell forskning.

Uten fremsatte teorier og hypoteser om situasjonen i Norge, nevnte vi - ubeskjeden - innledningsvis at ny, grounded theory kunne bli resultatet av vår egen forskning, men innen dette feltet hersker det imidlertid forskjellige oppfatninger av hva slik ny teori kan bestå av. Vi har fremholdt den amerikanske sosiologen Kathy Charmaz som vår veiviser innenfor grounded theory, og hun åpner for at en spesiell teori eller hypotese ikke nødvendigvis må hevdes, - det kan være nok med en deskriptiv analyse av forskningstemaet. Andre fremtredende grounded theory forskere som Strauss og Corbin mener derimot at aksiomer utkrystalliseres ettersom forskningsdata foredles gjennom koding og sammenlignende kategorisering. Selv har vi følt at hvor en fremtredende konklusjon naturlig trer frem under analyse arbeidet, så er det en holdbar pekepinn mot eventuelle hypoteser.

Mens vi i begynnelsen av vår forskning så på forskjellene mellom privat - og offentlig sektor angående rådende holdninger til giftige personer og dertil hørende rekrutterings- og håndteringsprosedyrer, er vi etter et halvt års arbeid kommet til at en annen dikotomisering har vist seg å være mer nyttig:

Offentlige - og mellomstore- til store virksomheter

versus

Små bedrifter.

(Store virksomheter > 250 ansatte, mellomstore 49 - 249, små < 49 ansatte, (Wikipedia).

Bakgrunnen for dette er i hovedsak økonomisk betinget, men flersidig:

* Offentlige virksomheter går ikke konkurs, - deres inntekter er ikke avhengig av produksjon. De kan ikke gå med bedriftsøkonomiske tap, men bare med tap av produktivitet, omdømme og kanskje manglende oppfylling av sparemål.

* Det offentlige har egen personalavdeling med tilgang på HR ressurser og kan også hyre inn ekstern kompetanse for rekruttering etter behov.

* Mellomstore- og store bedrifter har grunnet sin størrelse behov - og også økonomi -for egen HR avdeling og kan også benytte ekstern rekrutteringskompetanse etter behov.

* Små bedrifter har grunnet sin størrelse små marginer å gå på finansielt. Selv en tilfredsstillende resultatgrad vil kvantifisert ikke tilsi mye mer enn en positiv bunnlinje, og gir ikke økonomisk handlerom til opprettelse av nye funksjoner som ikke er direkte produksjonsrelatert.

* Små bedrifter anser herav ikke at de har økonomisk bæreevne til hverken HR avdeling eller innleie av ekstern rekrutteringskompetanse.

* Små bedrifter blir i hovedsak styrt og administrert av en daglig leder, som må favne over alt hva flere avdelinger gjør i offentlige - og større virksomheter.

Selv om gjeldende lovverk for arbeidslivet gjelder for begge sektorene, ser vi at rene bedriftsøkonomiske hensyn veier tyngre i de små bedriftene enn for store og for offentlig sektor, - hvor samfunnsøkonomiske avveininger kan synes å gis større spillerom. Der hvor det offentlige eller store virksomheter har råd til å være samfunnets " good neighbor" ved avsetning av midler til stipend, imagebyggende tiltak som nedsetting av salgspris på grønt og frukt(Kiwi), billige billetter under kostpris(NSB), sponsing av idrettslag, julegaver, miljøfremmende planeringstiltak i nærmiljøet og lignende, har ikke små bedrifter denne økonomiske friheten til å tenke utenfor rent bedriftsøkonomiske rammer.

Det er derfor denne skillende dikotomien avtegner seg for virksomhetene, - mellom de som sitter "foran forhenget" og har tilgang på både kompetanse og økonomisk handlerom kontra "de der bak," - som må klare seg selv som best de kan.

I forhold til vår egen vektlegging av de to praktisk rettede forskningstemaene om henholdsvis unngåing av rekruttering av giftige personer og håndtering av giftige ansatte, har vi også her opplevd at vårt fokus har endret seg. Vi har sett på håndteringsmåter og mens vi kan påpeke noen forskjeller mellom private - og offentlige virksomheter i forskjellig vektlegging av coaching vs. rask initiering av en formell personalsak, eller mulighetene til omplassering, ser vi dog at problemer blir løst, - om enn med noe forskjellig tidsperspektiv. Dette er forankret i forskjellige profittthensyn som følge av differensierte typer finansiering i offentlig- vs. privat sektor, samt mer mediefokusering på offentlig sektor grunnet økt transparens gjennom offentlighetsloven. Derved ser vi at forskjellige typer tilnærming til problemet giftige ansatte kan forklares ut fra både pragmatiske- og strategiske hensyn. For offentlige virksomheter å være i publikums øye hele tiden, innebærer at deres gjøren og laden blir saumfart av media. Med tanke på at politiske ledere er avhengige av publikums gunst, er det også viktig for dem å presentere en sympatisk "front stage behavior," - og da er en myk - og forsonende stil det som nok høster mest stemmer og støtte.(Goffman, 1959).

På kommunenivå kan det også være en faktor at i typiske mindre norske kommuner, er det små forhold, - slik at en politiker eller kommunal leder godt kan være både nabo med, - eller inngiftet med - en kommunalt ansatt som må håndteres grunnet uakseptabel oppførsel. Hvis det da kommer til en personalsak som ender med oppsigelse, kan dette - som vi har erfart fra informantdata - resultere i anstrengte forhold livet ut mellom naboer i en bygd. Også dette kan være et godt forståelig incentiv for å få til minnelige - om enn tidkrevende - løsninger på personalsaker.

I privat sektor er det mindre transparens, det er større gjensidig forståelse på begge sider av bordet om viktigheten av et godt økonomisk resultat, og det resulterer i mye raskere vei ut for uønskede medarbeidere.

Mens vi i vår analyse og drøfting har gått gjennom flere faktorer som vi mener er viktige både hva gjelder håndtering av giftige ansatte og betydningen av bevissthet rundt temaet, så er det en kjernekategori som klart trer frem for oss som den viktigste å vektlegge, og det er betydningen av rekrutteringsprosessen som port vakt mot giftige personers inntreden på arbeidsplassene. Her er et område som synes åpent for konstruktive tiltak, og selv om vi har

vært inne på at offentlig sektor må forholde seg til en del inkluderende krav i siling av søkermasse, er det likevel stort rom for å forbedre rekrutteringsmetodikken.

Imidlertid mener vi at det må et paradigme skifte til hva gjelder synet på rekruttering, og da spesielt for små bedrifter som per i dag hverken har HR avdeling, bruk av ekstern rekrutteringskompetanse eller særlig erfaringsbasert kunnskap på rekrutteringsområdet.

I denne situasjonen er faktisk over 40 % av informantene i vår region - likt resten av landet - er preget av små bedrifter.

Statistikk fra den sentrale kommunen i vårt forskningsområde illustrerer situasjonen og også hvordan vårt område er sammenlignet med fylket og med landet forøvrig:

Tabell 5: Bedrifter etter størrelse i Norge, Nordland og Rana kommune.

Bedrifter	Totalt	EPF* i %	1- 49 ansatte i %	49 - 249 ansatte i %	> 250 ansatte i %
Norge	558959	65,6	32,71	1,61	0,14
Nordland	24467	59,8	38,54	1,64	0,10
Rana	1988	55,1	42,34	2,41	0,25

(Ide: Statistisk sentralbyrå - SSB <><> Bearbeiding: KommuneProfilen. Sammendrag gjort av oppgaveforfattere)

* Enkeltpersons foretak.

Våre private, små informantbedrifter som pr. definisjon har 1 - 49 ansatte, hadde jevnt over akseptabel resultatgrad. Imidlertid - som beskrevet tidligere - betød det i lys av deres beskjedne omsetningsnivå små overskudd som altså ikke tillater mye handlerom. Selv om en slik mindre bedrift skulle ha HR avdeling med bare en medarbeider, ville likevel dette beskjedne nivå tatt brorparten av det gjennomsnittlige overskuddet i denne kategorien av bedrifter.

Det vil si at leder i denne bedriftsklassen må være altnuligmann, som ikke bare må sørge for at produksjonsmål oppfylles, strategi etterleves og markedet pleies, men også at

arbeidsmiljøloven etterleves, personalsaker håndteres og at nødvendig rekruttering blir foretatt.

I sannhet store oppgaver for eksempelvis en ingeniørutdannet leder i en teknologi bedrift, der kanskje omstillinger må skje periodisk grunnet prosessstekniske - og teknologiske fremskritt og der ny kompetanse kan behøves personellmessig.

Hvis da denne lederen i tillegg til å ivareta den daglige drift også bør ha psykologisk kompetanse for å kunne avdekke uheldige personlighetstrekk hos jobbsøkere, kan vi ane dimensjonene av utfordringene - og spesielt hvis - som vi har sett, en mer eller mindre kvalifisert magefølelse skal være det mest brukte rekrutteringsverktøyet.

En lærebok i personalhåndtering sier: "Kompetanse er summen av en persons kunnskap og ferdigheter, hvor kunnskapen kan tilegnes både teoretisk og praktisk, men ferdigheter bare kan tilegnes gjennom handling eller praksis" (Grimsø, 2006, s.246).

Imidlertid, problemet her er at hvis en liten bedrift rekrutterer maksimalt 2 - 3 medarbeidere en gang i året, vil en leder uten forutgående rekrutteringskompetanse heller ikke ha anledning til å få noen erfaring ut fra hverken handling eller praksis.

Det blir en asymmetrisk situasjon, der rekrutterer - personifisert av daglig leder - på denne bakgrunn skal møte søkere som stadig blir stadig mer skolerte i å kunne selge seg selv, - både fra jobbsøker kurs og fra voksende bevissthet om å vise seg frem fra sin beste side, - a la Goffmans "front stage behavior." (Goffman, 1959).

Ut fra en slik situasjon er det da også naturlig at flere av våre lederinformanter erkjente det umulige i å avdekke giftige personligheter og at det i tillegg kunne ta flere år før giftige ansatte ble avdekket.

Slik vi bedømmer situasjonen, vil dette forholdet eskaleres i årene som kommer.

Internasjonale undersøkelser viser at norsk arbeidsliv kjennetegnes ved stor omstillingsvilje, og spesielt i vår teknologi baserte region vil nye prosessmetoder og automatisering føre til omstillinger for bedriftene.(Aagestad, 2014) Arbeidsplasser vil forsvinne, nye vil skapes, men kompetansekravene vil også bli større. I en slik situasjon der færre hender skal utføre flere av jobbene, blir viktigheten av god rekruttering desto viktigere, da så mye mer vil hvile på hver ansattes skuldre.

Skal små - og mellomstore bedrifter henge med i årene som kommer, synes det å være et sine qua non at de skaffer seg sitt personale ved hjelp av metodiske rekrutteringsverktøy som sikrer den strategiske utvelgelsen som trengs.

6.2 Fra patogenese til salutogenese, - foreslåtte tiltak.

Når vi i det følgende bruker benevnelsen strategisk rekruttering, så er det basert på Breugh og Starkes "bibel" om temaet, men vi vil - for egen regning - vektlegge inkluderingen av viktige kriterier som emosjonell- og sosial intelligens når den menneskelige kapital evalueres hos jobb søkere. (Breugh & Starkes, 2000).

Utfordringen her blir tredelt:

1. Få ledere av små virksomheter til å forstå betydningen av strategisk rekruttering - hvor det å unngå ansettelse av giftige personer vil være en viktig del - samt å erkjenne at rekrutteringskompetanse i form av metodikk og kunnskap vil være nødvendig, - magesfølelse som viktigste rekrutteringsverktøy holder ikke lenger.
2. Sørge for at rekrutteringskompetanse får en prislapp som gjør bruken økonomisk overkommelig selv for små bedrifter, - uten å måtte akseptere røde tall i regnskapene for å få en effektiv port vakt inn til deres arbeidsplasser.
3. Ved informasjon befordre aksept for "utgift til inntekts ervervelse" prinsippet i forbindelse med prislappen på rekrutteringskostnader. Det vi si at kostnadene ved feilansettelser må synliggjøres for bedriftsledere på en langt mer konkret og kvantifisert måte enn hva er gjort hittil og sammenholdt med hva kompetent rekruttering koster.

For å ta det siste først, så gir noen tall fra fagfolk innen rekrutterings- og bemanningsbransjen noen pekepinner:

* Snittprisen på en feilansettelse anslås til 1 million kroner.(Hegnar.no, 2011) Dette tilsvarer ca. kr. 1270.000 i 2016.

* En årslønn(pris på en feilansettelse). (Absinthia, 2013) Gjennomsnittlig årslønn i 2015 kr. 521.000 pluss sosiale utgifter(SSB 2016).

* I tillegg ved feilansettelse grunnet giftig personlighet, kr. 17000 årlig per involvert kollega av den giftige, - som må bruke arbeidstid til konflikthåndtering og som kanskje sykemelder seg som konsekvens.(Hovden, 2013).

Vi ser her at en sum på mellom 800.000 – 1000.000 må sies å være forsiktig estimert som prislapp på bare en feilansettelse, og da blir spørsmålet, - hva kan en liten bedrift bruke på tilegnelse av rekrutteringskompetanse som "profesjonell portvakt" inn mot sin arbeidsplass?

Å hyre inn et profesjonelt rekrutteringsbyrå, ville nok kostet fra kr. 60.000 og oppover per ansettelse. Imidlertid, hyppighet av ansettelsesprosesser basert på en bedrifts turnover rate av medarbeidere og opprettelse av nye stillinger, kan variere mye, - slik at samlede tall enkelte år lett kan bli i overkant av hva en liten bedrift kan tåle.

Vi ser derfor for oss forskjellige løsningsmodeller på 3 ulike nivå:

1. Hver bransje utarbeider rekrutteringsmaler ut fra faglige standardmål, og tilbyr sine bransjeforbunds medlemmer web-baserte kurs for å øke rekrutteringskompetanse og eventuelt omreisende konsulenter. Dette er et tilbud som kan bakes inn i en differensiert pris for bransjemedlemskap - med eller uten tilgang på nevnte kompetanse - men hvor bransjen selv kan bruke systemet for å kvalitetssikre seg selv og sørge for et kvalitetsstempel utad i forhold til nye konkurrenter.

2. At til og med små bedrifter bruker deler av eksempelvis en merkantil ansatts stilling til å erverve noen HR ferdigheter, - som nettopp rekrutteringskompetanse. Dette kan bli en "HR light" variant, men likevel representere en vesentlig forbedring kompetansemessig.

3. Utviklingen av et større, nasjonalt marked for bedrifter som selger HR - og rekrutteringskompetanse, som følge av at små bedrifter i høyere grad etterspør slike tjenester. Dermed kan behov bestemme bruken, uten at bedriftene må tegne seg for medlemskap eller aksjer i felles serviceselskap. Her er det samme tilbud som 1, men etter "pay as you go" prinsippet hvor ønsket kompetanse kjøpes - for eksempel for rekruttering - og betales uten videre forpliktelser.

Avhengig av hyppighet på rekruttering, kan da den mest passende modellen velges, slik at prisen blir mest mulig gunstig. Fellesnevneren her er imidlertid at kostnadene synes å kunne havne på et nivå som ikke bare kan forsvares ut fra bedriftsøkonomiske hensyn, men at løsningsmodellene også kan avlaste allerede hardt prøvde ledere i små bedrifter.

Hva gjelder håndtering av allerede ansatte giftige personer, - som enten har gått under småbedriftleders "mageradar" ved rekruttering eller som har vært vanskelig å avdekke før etter prøvetiden - er tiltaksbildet noe mer broket enn hva gjelder rekruttering.

Vi har sett at i private virksomheter har veien ut - når de giftige endelig er blitt oppdaget -

vært rimelig kort og ryddig prosessuelt. I det offentlige derimot viser informantdata at de blir søkt inkludert gjennom omfattende veiledning og omplassering, og dermed blir veien ut mye mer omstendelig.

Selv om transparens, medieoppmerksomhet og politiske hensyn her kan veie inn, og selv om det kan argumenteres for at offentlig sektors myke behandling av personalsaker kan være en motvekt til private bedrifters mer håndfaste tilnærming, så vil vi likevel se på håndtering av giftige ansatte gjennom Antonovskis salutogenesiske vinkling - hva fremelsker et sunt, giftfritt arbeidsmiljø?

Vi kunne nok her ordrett sitert brosyrer fra Arbeidstilsynet med slagord som respekt, pålitelighet, gjensidig dialog, ideologisk takhøyde o.l., men det nytter lite så lenge giftige personer kan innhyle arbeidsplassen i den mørke triaden: Narsissisme, Machellivellanisme og psykopati.

Vi kan diskutere hvor mye veiledning som skal prøves før regelrett oppsigelse av giftige ansatte - og det må avgjøres ut fra kvalifisert psykologisk skjønn, men det avgjørende er likevel at giftig adferd på arbeidsplassen hverken er akseptabel eller holdbar for noen virksomhet i lengden.

Fortrengte negative følelser, redusert produktivitet som følge av konflikter, psykosomatiske plager og sykemeldinger er empirisk dokumenterte konsekvenser, og vi lar et informant sitat klargjøre hva som kan skje når en giftig ansatt forsvinner:

"Når du først blir kvitt en giftig ansatt, så vil du oppleve en fantastisk glød i organisasjonen. Folk får lyst til å prøve, folk får lyst til å gjøre nye ting og det finnes et utviklingspotensiale hos veldig, veldig mange som ikke har kommet til sin rett. Og det kommenteres ikke personer av de som sitter igjen, men etter at han(den giftige) har dratt kommer folk inn og sier "så skøy vi har det på jobb nå.", og "hvor godt miljø vi har her."

Lokket på fortrengte, vonde følelser tas av, det sublimerte kommer nok opp, men blir fortrenget av følelser av lykke. På sett og vis kan vi sammenligne dette med et okkupert folks følelser på frigjøringsdagen, - alt det vonde fortrenkes av en lykkerus, som åpner for håp og glede.

Mens vi ikke skal gå så langt som General Electrics legendariske sjef Jack Welch, som ville se giftige ansatte(eller type 4 employees som han kalte dem) hengende fra nærmeste lyktestolpe, skal vi resonnerer på hvilke tiltak som kan tas overfor fenomenet giftige ansatte.

(Forbes, 2012).

Vi har følgende bakgrunn:

Vi ser at psyken til giftige anses å være vanskelig å oppdage uten rekrutteringskompetanse og vanskelig å håndtere på arbeidsplassen, slik at den synes å være en konstant som ikke uten videre lar seg påvirke.

Lovgivers regulatoriske krav om aktiv varsling av dårlige psykososiale forhold på jobben synes ikke å etterleves av arbeidstaker. Dette medfører at ledere ikke får den nødvendige informasjon for å ta tak i problemene på et tidlig tidspunkt.

Dessuten ser vi at enkelte bransjer er mer utsatt for giftige arbeidsmiljø enn andre, og her er undervisnings- og helsesektoren på topp. Slike virksomheter hvor kunnskap produseres, kjennetegnes av medarbeidere som er vant til å sette egne grenser, og desto viktigere er det da at de velges ut gjennom metodiske rekrutteringsverktøy som måler kandidatenes evne til introspeksjon og i forhold til medarbeidere, deres emosjonelle intelligens.

Mot denne bakgrunn vil vi foreslå en 3 trinn strategi:

1. En formalisert - og strukturert håndteringsmåte for giftige ansatte nedfelt i enhver virksomhets corporate policy. Det skal ikke herske tvil om fremgangsmåte for noen leder.
2. En kontinuerlig bevisstgjøring av de ansatte om hva de kan akseptere av kollegial oppførsel og hva de definitivt ikke skal akseptere. Informasjon om kostnader av giftige ansatte, sammen med bevisstgjøring om hva kollegaers unnvikende holdning forårsaker, vil forhåpentligvis sørge for at alle medarbeidere får en forståelse for at fenomenet kan true deres egen arbeidsplass.
3. Økt innsats fra lovgiver i form av større vektlegging på arbeidstakers varslingsplikt om dårlig arbeidsmiljø. Regjeringen har varslet en proposisjon om dette i 2018 som også vil forsterke varslerens vern. Det er også kommet krav om et eget varslerombud fra enkelte fagforbund. Staten bør bidra til økt bevisstgjøring av problemet med manglende rapportering av giftig arbeidsmiljø, - som altså indirekte koster landet sykehjemsplasser tilsvarende en middels stor kommune.

Våre anbefalinger i hovedsak blir altså satsing på rekrutteringskompetanse og på bevissthetshevende informasjon.

6.3 Veien videre.

Vi nevnte innledningsvis vårt ønske om å kunne gjort en større, kvantitativ undersøkelse der flere variabler rundt temaet "giftige ansatte" kunne blitt undersøkt. Vi har sett statistikk som sier at fenomenet er mest utbredt i akademiske miljø og bransjer som helsesektoren(sykehus) og undervisningssektoren.

Vi har av tids- og logistiske hensyn konsentrert oss om et lite område på Helgeland, men landet jo strekker seg vidt og bredt med tilhørende regionale lynner og skikker. Ideelt sett ville en nasjonal, kvantitativ undersøkelse om giftige ansatte på norske arbeidsplasser, kunnet få frem både regionale - og bransjemessige forankrede forskjeller.

Et ytterligere moment er at begrepet "giftige ansatte" først nå begynner å bli kjent, og med økende bevissthet, vil det også komme opp mer av historier og refleksjoner, - både fra ledere og vanlige ansatte. En kanskje utilsiktet bivirkning er jo også at de giftige selv får presentert avisartikler om sin oppførsel og hva det innebærer av konsekvenser. Selv om evnen til introspeksjon kanskje ikke er helt tilfredsstillende utviklet hos slike mennesker, vil nok likevel små drypp tilflyte. Og da ville jo for eksempel et kohortstudium av en dedikert gruppe over tid kunnet si noe om effekten av økende bevisstgjøring av temaet med tanke på modifikasjoner av uheldig adferd.

Temaet "giftige ansatte" er nytt i Norge, men i lys av fjorårets kvantifisering av temaet, synes det nærliggende å tro at det vil bli vist forsker interesse i tiden som kommer, og vi mener også det er nødvendig.

Supermann er i beste velgående i dag, etter en strålende karriere både i bokform og på det store lerret, og han har klart å finne en måte å overleve kryptonittens skadevirkninger.

Kanskje kan norske arbeidstagere som dessverre utsettes for arbeidsplassers kryptonitt i form av giftige ansatte, gjennom videre forskning også få redskaper for å forbedre sin hverdag.

Skulle vår oppgave være et lite startbidrag, ville det glede oss meget.

Litteraturliste

(Listen er utarbeidet i alfabetisk rekkefølge basert på APA 6th. formatet etter Nord Universitets retningslinjer.)

Aagestad, C., Johannessen, H.A., Tynes, T., Gravseth, H.M. & Sterud, T. (2014). Work-related psychosocial risk factors for long-term sick leave: a prospective study of the general working population in Norway. *Journal of Occupational and Environmental medicine*, 14:8, 787 - 793. doi: 10.1097/JOM.0000000000000212.

Agervold, M. & Mikkelsen, E., G.(2004). Relationship between bullying, psychosocial Work Environment, and individual Stress Reactions. *Work & Stress*, vol. 18(4), s. 336 - 351. doi:org/10.1080/02678370412331319794

Albrecht, S. (2014). Why toxic People drive you mad. *Psychology Today*, 11. september. Hentet fra <https://www.psychologytoday.com/.../why-toxic-people-drive-yo>

Alvesson, M, & Skøldberg, K. (1994). Tolkning och reflektion. Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod. Lund: Studentlitteratur.

Amelie, M. (2013, 26. august). Personkonflikter dominerer i kunnskapsbedrifter. *Tu.no*. Hentet fra www.tu.no/artikler/personkonflikter-dominerer-i-kunnskapsbedrifter/232924

Andresen, G., L. (2015). Konflikter på arbeidsplassen. *Ledernytt.no*. 29. januar. Hentet fra <https://www.ledernytt.no/konflikter-paa-arbeidsplassen.5678464-112372.html>

Anderson, N., Ones, D.S., Sinangil, H.K. & Wisvesmaran. (1997). *Handbook of Industrial Work & Organizational Psychology*. London: Sage Publications Ltd.

Andy. (2015). Hvordan kan jeg håndtere/gjøre noe med giftige medarbeidere? *Not-my-War.com*. Hentet fra www.notmywar.com/hvordan-kan-jeg-handtere-gjore-med-giftige-medarbeidere

Ansatte koster sjefen penger- sjef,(2011). *Absintia.no*. Hentet fra www.absentia.no/Article.aspx?articleID=2636

Antonovsky A. (2012). Helsens mysterium: Den salutogene modellen. Oslo: Gyldendal akademisk.

Applebaum, S.H. & Girard, D.R. (2007). Toxins in the Workplace: affect on organization and employees. The International Journal of Business in Society.

Vol. 7 Iss: 1, pp.17 - 28

Doi: <http://dx.doi.org/10.1108/14720700710727087>

Arbeidsmiljøloven.(2016) Hentet fra <https://lovdata.no/lov/2005-06-17-62>

Arnulf, J.,K.(2015) Når sjefen lyver. Ledernytt, 2. november. Hentert fra <https://www.ledernytt.no/naar-sjefen-lyver.5810751-112537.html>

Aubert, A. M. & Bakke, I. M. (2008). Utvikling av relasjonskompetanse. Oslo: Gyldendal akademisk.

Avtale om inkluderende arbeidsliv. Hentet fra IA-avtalen 2014-2018 - regjeringen.no https://www.regjeringen.no/.../arbeidsliv/arbeidsmiljo.../inkluderende_arbeidsliv/...avt.

Bedriftsdatabasen.no.

Bendixsen, C.,M.,L.(2012, 1. desember.) Bronfenbrenners økologiske teori om sosialisering. Hentet fra fortelle.no/2012/urie-bronfenbrenners-okologiske-teori-om-sosialisering

Bergland, S& Wullum, T.A. (2013, 8. desember). Hva gjør jeg med den ansatte som er roten til all konflikt? E 24. Hentet fra <http://e24.no/jobb/jobbkspertene/hva-gjoer-jeg-med-den-ansatte-som-er-roten-til-all-konflikt/20677166>

Benoit, S.(2013). Toxic employees in the Workplace. Benoit Consulting, 24. januar. Hentet fra www.benoitcentral.com/tag/toxic-employee

Bitting, R. Toxic Employees. (2014). Hentet fra www.robertbitting.com/leadership.../toxic-employees.php

Brenner, A. (2016). 8 common traits of the toxic people in your life. Psychology today. 29. August. Hentet fra <https://www.psychologytoday.com/.../8-common-traits-the-toxic>

Brightman, B. (2013). How to overcome the 6 most toxic behaviors at work. Fast Company, 12. desember. Henter fra <https://www.fastcompany.com/.../how-to-overcome-the-6-most-t..>

Bristøl, M. (2009 29. november). Slik takler du umotiverte ansatte. E 24. Hentet fra e24.no/jobb/slik-takler-du-umotiverte-ansatte/3394583

Bryant, A. & Charmaz, K. (2007). The Sage Handbook of Grounded Theory. Newbury Park, CA.: Sage Publications.

Carlzon J. (2009). Riv pyramidene! Oslo: Natur & Kultur

Charmaz, K. (2014). Constructing Grounded Theory. London: Sage Publications

Cook, G., A.(1993). George Herbert Mead: The Making of a social Pragmatist. Chicago: University of Illinois Press.

Corlett, B.(2011). Dealing with toxic employees. HR Examiner. 6. desember. Hentet fra <https://www.fastcompany.com/.../how-to-overcome-the-6-most-t..>

Curtis, S., Gesler, W., & Washburn, G. (2000). Approaches to sampling and case selection in qualitative research. Pergamon(50), 1001 - 1014. Hentet fra utsc.utoronto.ca/~kmacd/IDSC10/.../sampling/approaches.pdf

Dale, F. (2016) Fiaskoledelse. Ledernytt, 19.mai. Hentet fra www.ledernytt.no/fiaskoledelse.5857753-112372.html

Dalland, O. (2012). Metode og oppgaveskriving for studenter. Oslo: Gyldendal akademisk.

Denzin, N.K. & Lincoln, Y.S. (2011). The Sage Handbook of Qualitative Research. Newbury Park, CA.: Sage Publications.

Det norske Veritas.no.(2013, 24. januar). Standard for rekrutteringspersonell.1.3. Hentet fra <https://www.dnvgl.no/services/rekrutteringspersonell-52250>

Dillard, J., N. Toxic People. 2014 . dr.dillard.com. Hentet fra <https://drdillard.com/toxic-people>

Douven, Igor, "Abduction". (2011) The Stanford Encyclopedia of Philosophy (Spring 2011 Edition), Edward N. Zalta (ed.) Hentet 25.november 2016 fra <http://plato.stanford.edu/archives/spr2011/entries/abduction/>.

Egner, T. (1955). Folk og røvere i Kardemomme by. Oslo: Cappelen

Einarsen, S. (2000). Mobbing i arbeidslivet: Hva, hvem, hvordan og hvorfor?

Einarsen, S. & Hellesøy, O.H. (1996). Mobbing i arbeidslivet - lederes og ledelsens rolle. Praktisk økonomi og ledelse, 2, 101-107.

Einarsen,S., H. Hoel,H., Zapf, D. & C.L. Cooper, C.L.(2003): Bullying and emotional abuse in the workplace. International perspectives in research and practice(s. 3-30). London: Taylor & Francis.

Einarsen, S.; Hoel, H.; Zapf, D. & Cooper, C.L. (2003). The concept of bullying and harassment at work: The European tradition. Boca Raton: CRC Press

Einarsen, S. Matthiesen, S. B. & Mikkelsen, E. G. (1999). Tiden leger alle sår? Senvirkninger av mobbing i arbeidslivet. Bergen: UIB.

Einarsen, S. & Raknes, B.I. (1991). Mobbing i arbeidslivet. En undersøkelse av forekomst og helsemessige konsekvenser av mobbing på norske arbeidsplasser. Bergen: Institutt for samfunnspsykologi: Universitetet i Bergen.

Einarsen, S.; Raknes, B.I.; Matthiesen, S.B. & Hellesøy, O. H. (1994). Og harde personkonflikter. Helsefarlig samspill på arbeidsplassen. Bergen: Sigma Forlag.

Einarsen, S. & Raknes, B.I. (1997). Harassment in the workplace and the victimization of men. Violence and Victims, 12, 247-263.

Einarsen, S. & Skogstad, A. (1996). Det gode arbeidsmiljø. Krav og utfordringer Bergen: Fagbokforlaget.

Einarsen, S. & Skogstad, A. (1996). Bullying at work: Epidemiological in public and private organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 96:5, 185-201.
DOI:10.1080/135943296084414854

Einarsen, S., Skogstad, A., Aasland, M., S. & Løseth, A., M., S., B. (2002). Destruktivt lederskap: Årsaker og konsekvenser. Bergen: Fagbokforlaget.

Ertesvåg, F. (2016). (2016, 16. februar). Personligheten betyr mest - etter kompetanse. Artikkel. VG, s.

Hentet fra www.vg.no/nyheter/innenriks/arbeidsliv/personligheten-din-betyr.../a/23618371.

European Journal Of Work And Organizational Psychology Vol. 18(1):81-101.
DOI:<http://dx.dio.org/10.1080/13594320801969707>

Evjen, M. (2014, 23. oktober). Slik takler du vanskelige personer. Hegnar.no. Hentet fra www.hegnar.no/Nyheter/Livsstil/.../Leder-coach-Slik-takler-du-vanskelige-personer

E 24. (2013, 7. august). Hva gjør jeg med den ansatte som er roten til all konflikt?

E 24. Hentet fra e24.no/jobb/mange-ledere-har-seg-selv-aa-takke-for-umotiver-te-ansatte
Fagforbundet. (2015). Kompetanse. Hentet fra
http://www.fagforbundet.no/tema/samhandlingsreformen/?article_id=98542
Juristforbundet. no.

Farbrot, A. (2015). Vanskelig å få til samarbeid om du er ego. *Magma*, 8-2015. Hentet fra <https://www.magma.no/2015-8>

Fardal, N. (2006) Psykopati og forsvarsmekanismer. Eget forlag.

Flatøyrboka.(2014). Stavanger: Saga Bok Forlag.

Florio, G. (2014). 7 Ways I used to be a Toxic Person and how I changed my Behavior. *Bustle*, 30. januar. Hentet fra
<https://www.bustle.com/.../134835-7-ways-i-used-to-be-a-toxic-p..>

Frost, P. & Robinson, S., L. (1999). The ToxicHandler: Organizational Handler - and Casualty. Harvard Business Review, August, September issue 77(4), s. 96 - 106. Hentet fra <https://hbr.org/.../the-toxic-handler-organizational-hero-and-casu..>

Frost, P.(2003). Hidden Feelings: The acute effects of inhibiting negative and positive emotions. Boston: Harvard Business School Press. Hentet fra onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/hrdq.1119/pdf

Gerhardsen, R. (1991). Snillisme på norsk. Oslo: Schibsted

Goffman, E. (1959). The Presentation of Self in Everyday Life. Edinburg: University of Edinburgh Social Sciences.

Grimsø, R. E. (2006) Personaladministrasjon: Teori og praksis (4. utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk.

Gaul, P.(2015). Toxic employees are unliked, but often keep their jobs. Association for Talent Development., vol. 69, issue 10, s. 151 - 200. Hentet 22.11.16 fra <https://www.td.org/.../Toxic-Employees-Are-Unliked-but-Often-...>

Gjerde K.L. (2016).» Personlege eigenskaper blir vektlagt» : i stort sett alle stillingsannonser står det at personlege eignesaker blir vektlagt. Men kva ligg eigentleg i dette begrepet og kva gjer mellomleiarar i offentleg sektor for å avdekke dei ønska eigenskapane ved tilsetting? Master oppgave. Kristiansand: UiA.

Glasø, L., Ekerholt, K., Barman, S. & Einarsen, S.(2006). The instrumentality of emotions in leader-subordinate relationships. Olney(UK): International Journal of Work Organization and Emotion. DOI:<http://dx.dio.org/10.1504/IJWOE.2006.010791>

Gregory, S., Fflytche, D., Simmons, A., Kumari, V., Howard, M., Hodgins, S.,Fardal, R. (2006). The anti-social brain: psychopathy matters. Arch. Gen. Psychiatry. Sept. 69(9), s. 962 -72. Hentet fra jamanetwork.com/journals/jamapsychiatry/fullarticle/1149316

- Hammersley, M. & P. Atkinson. (1983). *Ethnography: Principles in Practice*. London: Routledge
- Harder, H.G., Rash, J. & Wagner, S. (2014). *Mental Illness in the Workplace*. Aldershot: Ashgate Publishing Ltd.
- Hare, R.D & Neumann, C.S.(2008). Psychopathy as a clinical and empirical construct. *Annual Review of Clinical Psychology*, 4, 217 - 246. doi: 10.1146/annurev.clinpsy.3.022806.091452.
- Harrell, E.(2012). *Workplace Violence, 1993-2009*. <https://www.amazon.com>. Hentet fra <https://www.amazon.com/Workplace-Violence-1993-2009-Erika-Harrell/.../1249854830>
- Havoc in the Workplace: Coping with ‘Hurricane’ Employees. Knowledge@Wharton (2013, November 18). Hentet fra <http://knowledge.wharton.upenn.edu/article/corporate-disaster-zones-coping-hurricane-employees/>.
- Hejsa, M.(2007). Habermas teori om system og livsverden. Sociologiskforum.dk. 2007 uten dato. Hentet fra sociologiskforum.dk/posts/habermas-teori-om...livsverden/931
- Heyl, B. S.(2001) *Ethnographic Interviewing*. London: Handbook of Ethnography.
- Hofstede, G. (2001) *Culture’s Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*. Second Edition, Thousand Oaks CA: Sage Publications.
- Holloway, E.L., Kusy, M.E. (2014) Toxic Workers put Organizations at risk. *Modern Healthcare*. 2. august. Hentet fra <http://www.modernhealthcare.com/article/20140802/MAGAZINE/308029979>.
- Housman, M. & Minor, D. (2015). *Toxic Workers*. Boston: Harvard Business School.
- Hovden, E. (2013) Konflikter på arbeidsplassen. <https://www.sap-sbn.no>. Hentet fra <https://www.sap-sbn.no/en/.../konflikter-på-arbeidsplassen>
- Ibsen, H. (2005). *Peer Gynt*. Oslo: Gyldendal.
- Jakobsen, A.,M. (2016). Trakassering og mobbing på arbeidsplassen. *Magma*, 5 -16. Hentet fra <https://www.magma.no/2016-5>.

- Johannessen, A. & Christoffersen, L. (2011). Forskningsmetode for økonomiske-administrative fag. Oslo: Abstrakt Forlag.
- Johannessen, J.A. & Olsen, B. (2013). Positivt lederskap. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jonason, P., Slomski, S. & Partyka, J.(2011). The Dark Triad at Work: How toxic employees get their way. Elsevier, Personality and Individual Differences 54 (2013) 572–576. Doi: doi.org/10.1016/j.paid.2012.11.009.
- Kant, I. (1990). Kritik der reinen Vernunft. Hamburg: Felix meiner Verlag.
- Som gjennomgått av: Schelderup, H. K. & Winsnes. A.H. (1962) Den europeiske filosofi. Oslo: Gyldendal.
- Karen. (2015). Toxic people: 12 Things they do and how to deal with them. Hey Sigmund, 24. februar. Hentet fra www.heysigmund.com/toxic-people
- Kasper, H. Siterte Sitater. Hentet fra www.ordtak.no/
- Krogh, T. (2014). Fri som hvilken fugl? Arr - Idehistorisk Tidsskrift. 3-4. Hentet fra www.arrvev.no/bok/fri-som-hvilken-fugl.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015). Det kvalitative forskningsintervju. Oslo: Gyldendal.
- Kandidatene 639 & 658.(2009). Offentlige ansattes stillingsvern. Master oppgave. Oslo: UIO.
- Lai, L. (1997). Strategisk kompetansestyring. Oslo: Fagbokforlaget.
- Lai, L. Giftige ledere. (2015). Ledernytt. 25.september. Hentet fra <https://www.ledernytt.no/giftige-ledere.5789421-112372.htm>
- Lai, L. (2015) Styr unna destruktive ledere. Dagens Næringsliv, 21.april. Hentet fra <https://www.dn.no/meninger/debatt/2015/04/26/2052/.../styr-unna-destruktive-leder>
- Lincoln, Y.S. & Guba, E.G. (2011). Naturalistic Inquiry. Newbury Park: Sage Publications.

Lov om behandling av person opplysninger.(2000). Hentet 25. november 2016 fra <https://lovdata.no/lov/2000-04-14-31>.

Løberg M. (2016). En kvalitativ studie av jobbintervjupraksis blant erfarne rekrutterere fra et akademisk ståsted. Master oppgave. Trondheim: NTNU

Martin, H.(2014). The 10 giveaway Signs of a toxic Person and how to handle them.Talented Ladies Club. Hentet fra www.talentedladiesclub.com/.../10-giveaway-signs-toxic-person

Martinsen, V. (2014). Etikk. Filosofi.no Hentet fra filosofi.no

Marvasti, A.B. ((2004). Qualitative Research in Sociology. London: Sage Publications Ltd.

Matthiesen, S. B. & Einarsen, S. (2001). MMPI-2 configurations among victims of bullying at work. European Journal of Work and Organizational Psychology, 32, 335–356.
DOI:<http://dx.dio.org/10.1080/13594320143000753>

Miles, M.B. & Huberman, M.A. (1994) Qualitative Data Analysis: An expanded sourcebook. Thousand Oaks: Sage Publications.

Moe, J., E. (2008, 13. april). Slik sparker du slappfiskene. DN.no. Hentet fra www.dn.no/karriere/2008/04/13/slik-sparker-du-slappfiskene

Morrin, A. (2015) . 9 Signs it's time to cut a Toxic Person out of your Life. Psychology Today, 15. oktober. Hentet fra <https://www.psychologytoday.com/...people.../9-signs-its-time-cut..>

NRK ansatte følte arbeidsmiljøet var giftig. (2016) Høyr.no. Hentet 25.desember 2016 fra www.hoyr.no/Nyheter/Arbeidsliv/.../NRK-ansatte-foelte-arbeidsmiljoet-var-giftig

Olsen, G. & Bergland, C. (2014.14. august.). Slik er den kvinnelige psykopaten. VG+. Hentet fra pluss.vg.no/2014/08/24/1734/1734_23280230

Paulhus, D.L. & Williams, K.M. (2002) The dark Triad of Personality: Narcissism, Macchiavellianism, and psychopathy. *Journal of Research in Personality*., no. 36, s. 556 - 563. Hentet fra members.shaw.ca/ssucur/materials/.../03_PaulhusWilliams.pdf

Petersen, T. mfl (2000). Offering a job. Meritocracy and social networks. New York: American Journal of Sociology, 106. DOI:10.1086/318961

Porath, -C., Perarson, C. (2009). How toxic colleagues corrode performance. *Harvard Business Review*. April. Hentet fra <https://hbr.org/2009/.../how-toxic-colleagues-corrode-performan>

Prevalence of workplace bullying in Norway: Comparisons across time and estimation methods Nielsen, M.B., Skogstad, A., Matthiesen, S.B., Glasø, L., Aasland, M.S., Notelaers, G. & Einarsen, S. (2009).

Proffice.(2009) Arbeids Markeds Analyse. Hentet fra docplayer.me/9687839-Pama-proffice-arbeids-markeds-analyse.html

Reichertz, J. (2010). Abduction. *Forum fur Sozialwissenschaft: Qualitative Social Research*. Vol. 11, nr. 1. art. 13. Hentet 22.11.16. fra [www.qualitative-research.net/Talent development](http://www.qualitative-research.net/Talent%20development)

Relationships between bullying, psychosocial Work Environment, and individual Stress Reactions.(2004) doi.org/10.1080/02678370412331319794

Robinson, S., Bennett, R.J.A. A. (1995). A Typology of deviant Workplace Behavior: A multidimensional Study. *New York: Academy of Management Journal*, vol. 38, no.2, s. 555 - 572. Doi: [doi: 10.2307/256693](https://doi.org/10.2307/256693).

Rogstad, J. & Sterri, E. B. (2014): «Kulturelt betinget naturlig beskjedenhet». En studie av jobbintervjuets muligheter og begrensninger(FAFO – publikasjon14:33) Oslo: FAFO

Rogstad, J. & Sterri, E. B. (2015). Passe inn og passe til. Oppfølging og mestring blant nytilsatte arbeidstakere(FAFO - publikasjon 15:44). Oslo: FAFO

Rømme K.L.(2013). Kommunikasjon under konflikt. Master oppgave. Trondheim: NTNU

Schuler-Lubinetzki, H. (2015) Schwierige Menschen am Arbeitsplatz. Berlin: Springer Verlag.

Segtnan, B. (2014, 6. november). Konflikter på jobb skaper sykefravær. Coperio.no
Hentet fra coperio.no/2014/11/konfliktskye-ledere-og-sykefravaer-2/

Shaw, C. (2014). Do you have a secret Toxic Employee Problem? 20. oktober. Hentet fra <https://beyondphilosophy.com/do-you-have-a-secretly-toxic-emp>.

Sivilombudsmannen.no. Sak 2014/1745,1834.

Skogstad, I.A. & Einarsen, S. (2002). Ledelse på godt og vondt: Effektivitet og trivsel. Bergen: Fagbokforlaget.

Statistisk sentralbyrå - SSB(2016). Bearbeiding: Kommuneprofilen. Hentet fra <http://www.kommuneprofilen.no/>

Strauss, A.L. & Corbin, J. (1994) Basics of qualitative Research. Grounded Theory Procedures and Techniques. Newbury Park: Sage Publications.

Taper milliarder på feilansettelser, (2011). Hegnar.no. Hentet fra www.hegnar.no/.../2011/.../Taper-milliarder-paa-feilansettelser

Toscano, F.S. (2011) Visualizing Abduction. Kairos. : Lisboa: Revista de Filosofia & Ciência 3: 2011. Centro de Filosofia das Ciências da Universidade de Lisboa . Hentet fra kairos.fc.ul.pt/nr%203/visualizing%20abduction.pdf

Van Edwards, V.(2015). How to spot a Toxic Person. Science of People. Februar. Hentet fra www.scienceofpeople.com/2015/11/how-to-spot-a-toxic-person

Vinsrygg, G. (2003). Konflikter på jobben kan gjøre deg utbrent. Sinnetshelse.no. Hentet fra www.sinnetshelse.no/artikler/konf_arb.htm

Vliert, v.,d., E.(2013). Climato-economic habitats support patterns of human needs, stresses, and freedom. Behavioral and Brain Sciences, 36,s.465 – 521. Hentet fra www.picoeconomics.org/HTarticles/.../BBSVandeVliert.pdf

Vrålstad, S. & Renvold, M, K. (2013) Levekårsundersøkelsen om arbeidsmiljø(SSB-dokumentasjonsrapport 14:47). Oslo: SSB

Wig, K. (2015, 7. juni). Mange ledere har seg selv å takke for umotiverte ansatte. E 24. Hentet fra e24.no/jobb/mange-ledere-har-seg-selv-aa-takke-for-umotiverte-ansatte

Ytterhus, B. (2000).» De minste vil, og får det kanskje til..» -en studie av hverdagslivets segregering i integrerende institusjoner – Barnehager. Doktoravhandling. Trondheim: NTNU